

4. Клок К, Голдсмит Дж. Конец менеджмента. — СПб.: Питер, 2004.
5. Кувшинова О. Гасите свет // Ведомости от 20.06.08. — С. А03.
6. Милов Г. Чем работать менеджеру. Самые актуальные инструменты управления // Ведомости — Financial Times от 12.04.07. — С. А07.
7. Милов Г. Не сердите подчиненных. Они найдут способ свести счета // Ведомости — Financial Times от 03.05.06. — А07.
8. Милов Г. До чего упали нравы // Ведомости от 18.03.08. — А07
9. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина БизнесБукс, 2007.
10. Розенцвейг Ф. Интервью // Секрет фирмы, №41(273), 2008. — С. 36—41
11. Словарь иностранных слов и выражений / Авт.-сост. Е. С. Зенович. — М.: Астрель: АСТ, 2006.
12. Сток Д. Только победа // Ведомости от 19.04.05. — А-7.
13. Цветков А. Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи : монография. — СПб.: СПбГИЭУ, 2011
14. Шустерман Д. Куда ведут табу // Ведомости от 06.08.10. — С. 05.
15. Hammer M., Champy J. A. Re-Engineering the Corporation. — 1993.

УДК 658.5:330.1

О. С. Якименко,
аспірантка кафедри менеджменту,
Національний технічний університет України «КПІ»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ: ДИНАМІЧНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто тенденції зміни зовнішнього середовища та різновиди ситуацій відповідно до їхньої складності і динамізму. Сформовано класифікацію подій у діяльності підприємств.

Рассмотрены тенденции изменения внешней среды и разновидности ситуаций в соответствии с их сложностью и динамизмом. Сформировано классификацию событий в деятельности предприятий.

Trends in the external environment and the variety of situations according to their complexity and dynamism consider. Classification of events in the activity of enterprises formed.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, адаптивне управління, антисипативне управління, ситуація, подія, слабкі сигнали.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое управление, адаптивное управление, антисипативное управление, ситуация, событие, слабые сигналы.

KEYWORDS: strategic management, adaptive management, anticipative management, situation, event, weak signals.

Постановка проблеми. Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, в якому функціонують і розвиваються суб'єкти господарювання, стохастичність прояву різноманітних факторів, незаплановані події та постійні нововведення визначають украй слабку передбачуваність майбутнього розвитку, що істотно знижує визначеність і досяжність цілей розвитку підприємства. Однією з особливостей сучасної економіки є те, що мінливість і невизначеність парадоксальним чином стають його стійкою характеристикою. В таких умовах постає проблема наукового пояснення елементів стратегічного управління розвитком, що визначають його динаміку.

Аналіз останніх публікацій. Питання імперативів стратегічного управління з урахуванням динамізму розглядали такі вчені-економісти, як Г. Мінцберг, В. Пастухова, Г. Клейнер, О. Віханській, Ю. Лисенко, В. Пономаренко [2; 4—7; 10]. Незважаючи на глибину досліджень зазначених учених, потребують подальшого розгляду комплексні теоретичні проблеми динамічних складових стратегічного управління розвитком підприємства.

Постановка завдання. Для приведення у відповідність теорії стратегічного управління динамічному і складному середовищу функціонування підприємства постає необхідність виокремити категорію подія і здійснити класифікацію можливих подій.

Теоретичною основою статті є методи: спостереження, порівняння, аналіз і синтез інформації, метод збору та теоретичного узагальнення отриманих результатів.

Результати дослідження. Функціонування підприємства, що систематично здійснює виробництво по певній технології, за допомогою методів організації виробництва на базі рутин, задає суттєву степінь статичності. Разом з тим внутрішнє життя підприємства і його положення в зовнішньому середовищі носять динамічний характер, що відображає як постійні зміни в зовнішньому середовищі, так і неминучу внутрішню динаміку. Мова йде не про зміни на підприємстві, що виникають з плином часу, а про взаємодії підприємства з часом.

Характер зовнішнього середовища на відміну від особливостей виробничого процесу має тенденцію до ускладнення у зв'язку з розвитком світового ринку (рис. 1). Якщо на початку двадцятого століття темп змін у зовнішньому середовищі поступався швидкості реакції з боку підприємства, то вже починаючи з 50-х років тенденція змінюється на протилежну. Зазнає змін також характер подій, що виникають у процесі функціонування підприємства, що зумовлює вибір методів управління на основі

гнучких, нагальних рішень в умовах часткової передбачуваності майбутнього. Хоча Г. Мінцберг зазначає, що середовище змінюється в певних аспектах та «рідко коли повністю змінюється миттєво, не кажучи вже про безперервні зміни» [2, с. 183].



Рис. 1. Основні тенденції зміни розвитку ринку та зміни умов діяльності підприємств

Неможливість точної формалізації структури об'єкта, похибка вимірів, відсутність вірогідної інформації, наявність непередбачуваних заздалегідь додаткових зовнішніх впливів, невизначеного характеру перешкод, що виникають у процесі руху об'єкту вздовж планової траєкторії, визначає необхідність реагування управляючих впливів на зміни параметрів об'єкта і характеристик зовнішнього середовища. Для невизначених і неструктурованих подій характерний низький відсоток керованих параметрів — 20 %, у той час як для стандартних це значення значно вище (80 — 90 %).

Відповідно до сучасної моделі управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги, що є передумовою його подальшого розвитку [10, с. 61].

Виділяють два види реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі [10, с. 60-61]: адаптація, як реакція на зміни, що відбуваються і реагування на «слабкі сигнали», що провіщують зміну зовнішніх умов.

У випадку адаптації йдеться про здатність системи виявляти цілеспрямовану пристосувальну поведінку в складних середови-

щах, а також сам процес такого пристосування. Однак адаптація тоді означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає його відповідні дії на зовнішні зміни, що вже відбулися — це дії «пост-фактум» [10, с. 61]. Іншої думки притримується І. Отенко стверджуючи, що адаптивні процеси є спонтанними процесами організаційних змін, що виникли як реакція на постійні впливи ззовні або на незадовільні виробничо-господарські показники діяльності підприємства та обумовлені низкою послідовних заходів, які здійснюються у ході тривалого періоду часу і впливають на традиційні критерії, структуру влади і компетентність менеджерів [11, с. 106].

Теорія адаптивних систем застосовується у тому випадку, коли не існує стаціонарного закону управління, що забезпечить досягнення цілі. Адаптивне управління — управління в системі з непевною апіорною інформацією про управлінських процес, яке змінюється по мірі накопичення інформації і застосовується з ціллю покращення якості роботи системи.

На думку Р. Руденського, управління на основі слабких сигналів передбачає управління в умовах постійно динамічно змінного середовища функціонування, коли рішення приймаються з врахуванням нових, стійких у майбутньому тенденцій, що виникають в середовищі і виявлені на ранній стадії свого впливу на підприємство. Управління на основі слабких сигналів можна сприймати як механізм попередньої адаптації до середовища чи як антисипативне управління, оскільки передбачає миттєве реагування на зміни в оточенні з врахуванням їх наслідків на діяльність підприємства [5, с. 46-47]. М. Кизим [8, с. 100-106] ототожнює поняття «слабких сигналів» з «симптомами». Симптом є первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій, що виявляється в показниках діяльності підприємства і у тенденціях їхньої зміни.

Під антисипативним управлінням підприємством М. Адамів розуміє цілеспрямовану діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій і комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування [3, с. 117].

Адаптивне управління збирає та накопичує такі інформаційні дані про різноманітні події середовища функціонування, на основі яких можна здійснити адекватну зміну параметрів, структури

та властивостей об'єкта управління. Антисипативне управління відбирає із середовища функціонування найперші сигнали, що містять у собі нечітку, невизначену інформацію про перспективні явища, з метою їхньої подальшої обробки, на основі чого формує стійку та передбачувану взаємодію підприємства із зовнішнім та внутрішнім оточенням [3, с. 118].

М. Кизим вважає, що найкращим типом управління виробничо-господарською діяльністю підприємства у теперішньому нестабільному і динамічному зовнішньому середовищі є параметричне адаптивне управління за результатами з елементами раннього попередження. Його сутність полягає у тому, що керуюча підсистема на ранній стадії по «слабких сигналах», методом експрес-діагностики, виявляє початок впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників і намагається шляхом управлінської дії компенсувати їх або цілком усунути [8, с. 21].

Адаптивність системи управління діяльністю підприємства в певній мірі є вмінням передбачити виникнення тих чи інших ситуацій на всіх етапах стратегічного управління. Вибір найоптимальнішого набору методів управлінської дії на змінні, які в значній степені можуть вплинути визначається ситуаційно. Ситуаційність (contingency) на думку Р. Дафта [12, с. 27] означає, що щось одне залежить від багато чого іншого і для успішної діяльності організації необхідна відповідність структури оточуючому середовищу.

У тлумачному словнику приводиться таке визначення поняття «ситуація»: «Ситуація — становище, що виникло на основі збігу, сукупності умов і обставин» [1, с. 1058]. На думку О. Беседовського [6, с. 28], ситуація є процесом представлення проблеми у вигляді сукупності дескриптивних моделей (що вимагає оцінки й аналізу в системі «витрати — результат», «витрати — мета») і визначається процесами взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Дослідник В. Скотт описує ситуаційну теорію або теорію обставин (contingency theory) як найкращий метод управління, що залежить від природи оточуючого середовища, з яким взаємопов'язана організація [13, с. 32]. Обставина — пов'язане з чим-небудь явище, подія, факт і т. ін., які супроводять або викликають що-небудь, впливають на щось [1, с. 675].

Уперше «закон ситуації» був сформульований на початку 1920-х рр. М. П. Фоллет, яка стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння необхідними знаннями; однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди.

Ф. Дунаевський в 1928 р. в своїх уявленнях про науку управління відводив значне місце взірцям рішень: «... Акумуляція успішних рішень, що виправдані практикою, їх систематизація та узагальнення і забезпечення вказівками адміністраторів є досить обіцяючим напрямком» [9, с. 140]. Однак, він не переоцінював метод ситуацій, правильно вказуючи на те, що певна сукупність обставин повторюється досить рідко (певні події можуть відбуватися досить часто), тому при одному збігу обставин рішення може виявитись успішним, а в іншому — згубним.

Перетворення ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію почалося наприкінці 1950-х рр., завдяки результатам емпіричних досліджень Д. Вудворд. Саме тоді був здійснений синтез існуючих раніше концепцій на підставі теорії систем. Розроблена А. Чандлером концепція («Стратегія і структура») була яскравим маніфестом ситуаційного підходу в теорії організації, що швидко набирала сили.

Встановлення і дослідження структур і механізмів, що лежать в основі ситуацій є об'єктом науки і наукового пояснення. Ситуація визначається факторами, які впливають на неї та взаємодіють між собою (стан зовнішнього середовища, внутрішній стан об'єкта, цільові установки). Автономний потік однорідних фактів, що здійснює вплив на результат процесу в міру інтенсивності потоку можна інтерпретувати як фактор. Характер зв'язків підприємства з численними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища в сучасній теорії організації актуалізує їх класифікацію. О. Віханській [4, с. 177-178] пропонує двомірну класифікацію факторів зовнішнього середовища, що дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких найбільше відповідає тому чи тому виду підприємницької діяльності (рис. 2).

Степінь динамізму зовнішнього середовища	Низька	Ситуації низької невизначеності: факторів мало, вони схожі і не змінюються	Ситуації помірної невизначеності: факторів багато, вони несхожі і не змінюються
	Висока	Ситуації помірно високої невизначеності: факторів мало, вони схожі, постійно змінюються	Ситуації високої невизначеності: факторів багато, вони несхожі і постійно змінюються
		Низька	Висока
		Степінь складності зовнішнього середовища	

Рис. 2. Різновиди ситуації відповідно до складності і динамізму зовнішнього середовища

Статичність ситуацій визначається схожістю та не змінністю факторів середовища, а також потоком фактів, кількісна міра яких не здійснює пропорційного впливу на результат. У свою чергу численність факторів, що несхожі і постійно змінюються сприяють виникненню ситуацій високої невизначеності. Г. Клейнер для надання теорії стратегічного управління динамічного характеру пропонує ввести категорію події, що є короткочасною суттєвою зміною і стосується різних сфер і підсистем підприємства. «Вихідним матеріалом» для формування подій є факти, тобто дискретні зміни стану об'єкта чи його зовнішнього середовища, що спостерігаються. Процес трансформації фактів у події Г. Клейнер називає інвентуалізацією фактів [7, с. 45].

Подієвий підхід можна розглядати як ортогональний по відношенню до функціонального (неокласичного) згідно з яким прийняття рішень з управління підприємством здійснюється у відповідності з оцінкою їх впливу на функціональні показники (прибуток, дохід). Разом з тим, подієвий підхід можна трактувати як доповнення до ресурсної концепції. Запас значущих для даного підприємства подій утворює своєрідний ресурс, який можна залучати, нарощувати, набувати і використовувати на виробництві. При цьому події є спеціалізованим (унікальним) ресурсом як матеріальні, трудові та інтелектуальні [7, с. 47-48].

Питання типології подій у діяльності підприємств перебуває у стадії формування, в табл. 1 наведено сформовану автором класифікацію подій.

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОДІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Ознака класифікації	Вид події
1	Широта охоплення	системна, локальна
2	Причина виникнення	економічна, політична, технологічна, екологічна, природна, організаційна, соціальна
3	Вплив на подію	керована, некерована
4	Місце виникнення	екзогенна, ендогенна
5	Ступінь впливу	основна, другорядна
6	Ступінь взаємообумовленості	незалежна, похідна
7	Підхід до визначення	потенційна, фактична
8	Характер впливу	стабілізує, дестабілізує

Подану класифікацію не можна назвати завершеною, вона потребує подальшої розробки. Кожне підприємство є унікальним, це підтверджується тим, що приблизно однакові за розміром, видом продукції (послуг), технічним оснащенням та видом економічної діяльності, перебуваючи на тому ж самому етапі життєвого циклу (сприятливих або несприятливих умовах) підприємства мають різні результати. Деякі з них функціонують і розвиваються, а решта значно погіршують діяльність або припиняють існування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Адаптивність системи управління підприємства є передумовою стратегічного управління розвитком і передбачає своєчасне реагування на зміни оточення, забезпечуючи дотримання принципу динамізму. Введення категорії «подія» в теорію управління змінює погляди на проблеми розвитку підприємства надаючи йому динамічного характеру. Теоретичне значення сформованої класифікації подій у діяльності підприємства полягає в спрощенні процесу ідентифікації і становить певний науковий інтерес для подальших наукових досліджень.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [В. М. Білоноженко та ін.; укладали: В. М. Білоноженко та ін.]; Ін-т укр. мови НАН України, Ін-т мовознав. НАН України, Всеукр. т-во «Просвіта» ім. Т. Шевченка. — К.: Дніпро, 2009. — 1329, [1] с.
2. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг; пер. з англ. Катерини Сисоєвої; [заг. ред.: Л. Савицька] — К.: Вид-во О. Капусти, 2008. — XXIII, 389 с. — (Бібліотека управлінських рішень від ІНТЕРПАЙП).
3. М. Адамів. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах/ М. Адамів // Галицький економічний вісник. — 2010. — №3(28).— С. 112—121. (Проблеми мікро- та макроекономіки України).
4. Менеджмент: век XX — век XXI. : Сб. ст. / Высш. шк. бизнеса Моск. гос. ун-та им. М.В. Ломоносова; Под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова; [Сост. И.А. Петровская] — М.: Экономистъ, 2004. — 334 с.
5. Методы антикризисного управления по слабым сигналам / [Ю. Г. Лысенко и др.]; М-во образования и науки Украины, НАН Украины, НИИ проблем экон. динамики. — Донецк: Юго-Восток, 2009. — 194 с. — (Жизнеспособные системы в экономике).
6. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. / Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. — Х.: ХНЕУ, 2005. — 238 с.
7. От теории предприятия к теории стратегического управления / Клейнер Г.Б. — Российский журнал менеджмента. 2003. — Т. 1. — № 1. — С. 31—56.

8. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. — Х.: ВД «Інжек», 2003. — 141 с.
9. Развитие науки о менеджменте в России в 1900—1950-е гг. / Э. Б. Корицкий / Российский журнал менеджмента. — Т. 3. — № 1. — 2005. — С. 127—144.
10. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. / Пастухова В. В. // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2002. — 301 с. — С. 61.
11. Стратегічні пріоритети підприємства / Отенко І. В. — Х.: ХНЕУ, 2008. — 179 с. — С. 106.
12. *Daft, R. L. Essentials of Organization Theory and Design* 2nd Edition, Ohio US; South Western College Publishing, — 2001. — 352 с.
13. *Modern Organizations: Theory and Practice*. Ali Farazmand Praeger. Westport, CT. 2002. — 285 с.