

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ВПЛИВУ

© Олексів І.Б., 2008

Розглянуто теоретичні аспекти впровадження концепції груп впливу в систему стратегічного менеджменту підприємства. Основну увагу приділено формуванню механізму врахування інтересів груп впливу в стратегічному менеджменті підприємства та прийняттю стратегічних управлінських рішень з урахуванням інтересів груп впливу.

In the article the theoretical aspects of stakeholder concept implementation into company strategic management system are reviewed. The main attention is attached to forming mechanism of stakeholder interests implementation in company strategic management and to strategic decision-making considering interests of stakeholders.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні одним з ключових завдань керівного персоналу українського машинобудівного підприємства є розроблення такої стратегії розвитку, яка б дала змогу забезпечити його ефективне позиціонування на цільовому ринку. Розроблення такої стратегії можливе при формуванні місії та цілей підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з факторів середовища функціонування підприємства, вплив якого досліджено недостатньо, є групи впливу. Відповідно до [1, с. 46] група впливу – це людина, група людей, організація, яка може протистояти або сприяти досягненню цілей організації або діяльності організації. До груп впливу належать: власники, менеджери, споживачі, кредитори, інвестори, консультативні агентства, державні органи влади, посередники, постачальники, неурядові організації тощо. Відповідно, альтернативною до домінуючої сьогодні агентської теорії є концепція груп впливу на діяльність підприємства. Впровадження цієї концепції в загальні процеси стратегічного планування підприємства та прийняття стратегічних управлінських рішень сприятиме збалансованішому позиціонуванню на ринку та зниженню загальних ризиків підприємства, які пов'язані з неврахуванням інтересів груп впливу, інших, ніж власники та менеджери організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Останнім часом теорія стратегічного менеджменту та прийняття стратегічних рішень швидко розвивається. Зокрема, розроблені підходи до формування місії та цілей підприємства, до аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовищ, функціональні, бізнес та корпоративні стратегії підприємства [2]. Класичним основним завданням стратегічного менеджменту є формування набору стратегій або стратегічне планування [2]. Принагідно зазначимо, що з позицій сучасного стратегічного менеджменту першочерговим завданням є не стратегічне планування в класичному його розумінні, яке передбачає розроблення чіткої системи планів, а стратегічне позиціонування, тобто знаходження (формування) ніші (місця) підприємства на ринку [3]. Відповідно набір стратегій, розроблений в результаті стратегічного планування, повинен бути спрямованим на позиціонування підприємства стосовно сил конкуренції, що визначають функціонування ринку, а саме конкурентів, споживачів, постачальників, товарів заміників та потенційних конкурентів [2]. Підкреслимо також, що таке позиціонування здійснюється з урахуванням наявних

в розпорядженні підприємства ресурсів [4]. Такий підхід дає змогу уникнути необхідності застосовувати на підприємстві довгострокове планування, яке сьогодні через істотну мінливість зовнішнього середовища не забезпечує очікуваного результату [3]. Зважаючи на вищесказане, ще одним аспектом стратегічного менеджменту є позиціонування підприємства стосовно груп впливу [2, 5]. Останнім часом на підприємствах розроблено багато підходів до розробки стратегії підприємства, які дають змогу формувати стратегію підприємства з урахуванням інтересів груп впливу. Такі підходи були, зокрема, запропоновані Freeman [1], Kaplan, Norton [5] тощо.

Доцільно також зазначити, що стратегічний менеджмент нерозривно пов'язаний з прийняттям стратегічних управлінських рішень. Теорія прийняття стратегічних рішень, як і теорія прийняття рішень, в останні роки значно удосконалені. Зокрема, було запропоновано класифікації управлінських рішень, розроблено послідовність прийняття стратегічних управлінських рішень, запропоновано підходи до генерації альтернатив та підходи до їхнього оцінювання. Згідно з класичним раціональним підходом, запропонованим Simon [6], стратегічні управлінські рішення спрямовані передусім на досягнення стратегічних цілей, які поставлені перед організацією в ході розробки місії, цілей та набору стратегій підприємства. Разом з тим, концептуально підходи до врахування інтересів груп впливу при прийнятті стратегічних управлінських рішень не пропонувалися. Відповідно в статті будуть проаналізовані проблеми врахування інтересів груп впливу при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Цілі статті.

Отже, метою публікації є аналіз концепції груп впливу в системі стратегічного менеджменту підприємства. Така мета, зокрема, передбачає визначення місця моніторингу груп впливу в системі стратегічного менеджменту підприємства, формування необхідного методичного інструментарію для відбору важливих для підприємства груп впливу та показників, які можуть представляти ці групи впливу в системі оцінювання діяльності підприємства. Крім того, метою роботи є розроблення методологічних засад формування системи підтримки прийняття управлінських рішень з урахуванням вимог груп впливу. Така система, зокрема, повинна містити оптимальний набір методів для прийняття стратегічних управлінських рішень на українських машинобудівних підприємствах. Цей набір повинен забезпечувати врахування інтересів груп впливу на всіх етапах прийняття стратегічних рішень.

Основний матеріал статті з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Отже, основною ідеєю статті є представлення інтересів груп впливу в системі стратегічного менеджменту підприємства. Класично стратегічне планування на підприємстві складається з таких етапів [7] (рис. 1):

- розроблення місії підприємства;
- розроблення цілей підприємства, які підтримують місію підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;
- формування набору стратегій, який об'єднує функціональні, бізнес та корпоративні стратегії;
- впровадження розроблених стратегій.

При врахуванні груп впливу під час стратегічного планування підприємства важливими є їхній моніторинг та внесення їхніх інтересів у систему цілей організації. Доцільно зазначити, що стратегічні групи можуть бути як у внутрішньому середовищі функціонування організації, так і у зовнішньому середовищі функціонування організації. До груп впливу, які представляють внутрішнє середовище організації, належать: працівники та робітники підприємства, менеджери та власники організації. Відповідно, до груп, які представляють зовнішнє середовище організації, належать споживачі, кредитори, постачальники, державні органи влади, неурядові організації тощо. Традиційно вважається, що організація повинна формувати свою систему цілей на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ свого функціонування [7]. Отже, відповідно до наших

пропозицій для здійснення ефективного стратегічного менеджменту організація повинна вести постійний моніторинг важливості груп впливу та стану своїх стосунків з ними. Такий моніторинг повинен здійснюватися при аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ організації. Результатом такого моніторингу повинно бути формування карти груп впливу та включення важливих для підприємства інтересів груп впливу в систему своїх цілей.

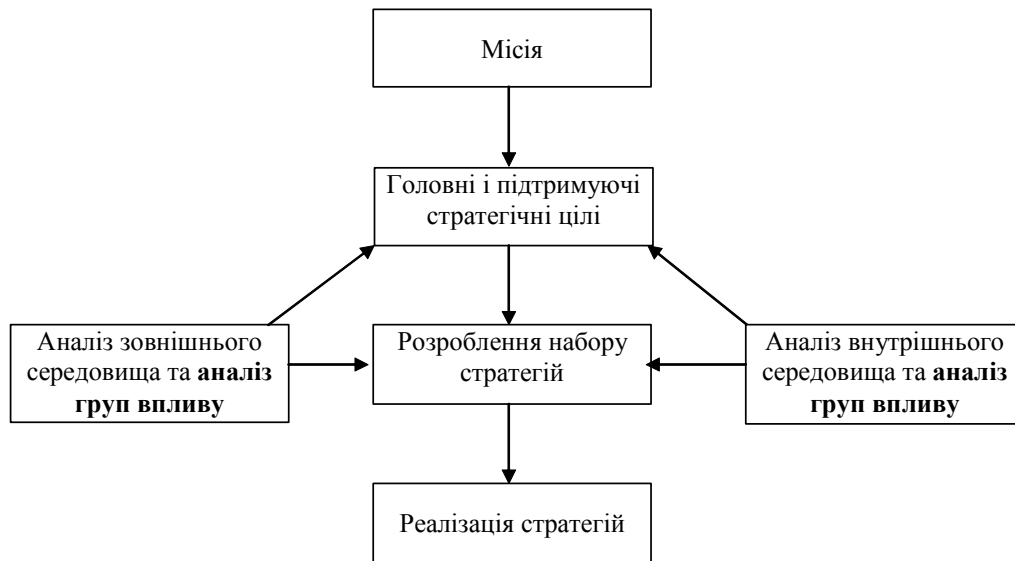


Рис. 1. Стратегічне планування підприємства [7]

Підкреслимо, що урахування інтересів груп впливу в стратегічному плануванні підприємства повинно здійснюватися за певним механізмом, що пов'язано з низкою факторів, а саме: значною кількістю груп впливу, необхідністю врахування інтересів груп впливу на стратегічному рівні, необхідністю формування системи оцінювання діяльності підприємства з урахуванням інтересів груп впливу тощо. Відповідно, для включення інтересів груп впливу в систему стратегічного планування підприємства пропонується використовувати механізм, який наведено на рис. 2.

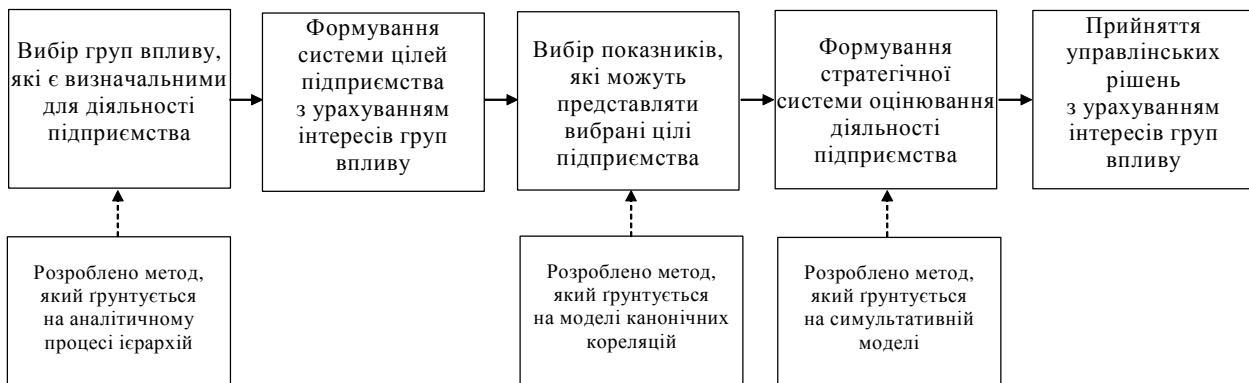


Рис. 2. Механізм урахування інтересів груп впливу при прийнятті стратегічних рішень

Механізм врахування інтересів груп впливу при прийнятті стратегічних рішень охоплює такі етапи (рис. 2):

- вибір груп впливу, які є визначальними для діяльності підприємства. Цей етап передбачає поділ груп впливу на кластери за силою їхнього впливу на діяльність організації. Результатом цього етапу є формування карти груп впливу. Відбір важливих для підприємства груп впливу може здійснюватися як на основі досвіду та інтуїції експертів, так і з використанням методу, який запропонований в [8];

- формування системи цілей, які спрямовані на досягнення місії підприємства та урахування інтересів груп впливу. Запропонована система цілей повинна ґрунтуватися на місії підприємства та карті груп впливу;

- вибір показників, які можуть представляти вибрані цілі підприємства. На підприємстві повинні бути вибрані головні та підтримуючі показники, які репрезентують цілі підприємства. Вибір показників для відображення цілей груп впливу може здійснюватися з використанням методу, який ґрунтується на математичному апараті канонічних кореляцій [9];

- формування стратегічної системи оцінювання діяльності підприємства. Цей етап передбачає пошук взаємозв'язків між всіма головними та підтримуючими показниками підприємства, тобто формування ієрархії діагностичних та стратегічних показників діяльності підприємства. Формування такої ієрархії може здійснюватися з використанням симульативної моделі [10];

- прийняття стратегічних управлінських рішень з урахуванням інтересів груп впливу. На цьому етапі управлінські рішення приймаються з урахуванням аналітичної інформації, яка отримана на попередньому етапі.

У контексті цього дослідження важливим є також розгляд стратегічних управлінських рішень як частини стратегії підприємства. Передовсім необхідно зазначити, що за формальністю підходу до прийняття управлінських рішень автори виділяють такі підходи до прийняття стратегічних управлінських рішень [11]:

- синоптичні управлінські рішення, які ґрунтуються на раціональному підході. Для таких управлінських рішень характерні чітка структура та послідовність їх прийняття, а також чіткий попередній процес стратегічного планування;

- рішення, які є результатом загроз і можливостей, що виникають в зовнішньому середовищі підприємства. Такі рішення, як правило, не реалізуються за формальною процедурою і є відповіддю на виклики зовнішнього середовища.

Зазначена класифікаційна ознака управлінських рішень є важливою стосовно реалізації стратегічного планування на підприємстві. Зокрема, коли на підприємстві застосовується формальний процес стратегічного планування, то управлінські рішення приймаються на основі розробленої стратегії [12]. У такому разі стратегічні управлінські рішення спрямовані саме на досягнення цілей, які закладені в розробленій стратегії [11]. Якщо управлінські рішення приймають тільки у відповідь на загрози і можливості підприємства, то стратегія є фактично набором стратегічних управлінських рішень. Дослідження Fredrickson [11] показали, що, як правило, для стабільного середовища характерними є синоптичні управлінські рішення, тоді як для динамічного середовища характерними є управлінські рішення, що є відповіддю на зовнішні можливості і загрози.

Отже, якщо стратегічні управлінські рішення є синоптичними, то інтереси груп впливу закладені вже на етапі встановлення цілей підприємства та під час аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Якщо ж управлінські рішення є відповіддю на можливості та загрози підприємства, то інтереси груп впливу необхідно враховувати на кожному з етапів прийняття стратегічних управлінських рішень, тобто так, як наведено в таблиці. Згідно з дослідженнями [11] одним з основних критеріїв раціональних стратегічних управлінських рішень є всебічність. Всебічність управлінського рішення передбачає наявність таких двох характеристик: аналітичної всебічності та того, що стратегічні управлінські рішення спрямовані на реалізацію стратегії підприємства та на підсилення одне одного. Використання підходу, який наведений в таблиці, забезпечує всебічність стратегічного управлінського рішення.

Такий підхід дасть змогу підвищити ефективність стратегічних управлінських рішень завдяки досягненню вищого рівня їхньої збалансованості.

Пропозиції щодо майбутніх досліджень. Концепція аналізу груп впливу може бути розвинута дослідженням впливу кожної з груп інтересів на ефективність діяльності організації. Ще одним аспектом розвитку досліджень є формування набору методів, які можуть підвищити ефективність роботи запропонованого механізму врахування інтересів груп впливу.

Урахування інтересів груп впливу під час прийняття стратегічних управлінських рішень

Етапи прийняття управлінських рішень за [12]	Підвищення ефективності етапів шляхом врахуванням інтересів груп впливу
Виникнення ситуації або система цілей організації	Доповнення системи цілей організації цілями, які представляють інтереси груп впливу.
Збирання та обробка інформації	Збір інформації про важливість для організації певних груп впливу для кожної конкретної ситуації.
Виявлення альтернатив	Виявлення альтернатив, в яких закладені інтереси певних груп впливу. Треба зазначити, що існують два підходи до генерування альтернатив, використання яких зумовлене стандартністю або нестандартністю ситуації, а саме: ситуація стандартна, відповідно набір альтернатив для прийняття рішення є стандартним, та ситуація нестандартна, відповідно необхідне виявлення нових альтернатив [13]. У контексті груп впливу застосування першого підходу означає, що інтереси груп впливу закладені в систему цілей підприємства і, відповідно, генерування альтернатив здійснюється з урахуванням інтересів груп впливу. У разі нестандартності ситуації нові альтернативи потрібно генерувати з урахуванням інтересів груп впливу.
Оцінювання альтернатив	Оцінювання альтернатив з урахуванням інтересів груп впливу. Такий підхід передбачає застосування спеціальних методів, які дають змогу всебічно оцінити діяльність підприємства.
Вибір альтернативи	Вибір альтернатив з урахуванням цілей груп впливу, які входять в систему цілей підприємства.
Прийняття управлінського рішення	Вибір найзбалансованішого управлінського рішення з погляду врахування інтересів різних груп впливу.

Висновки. Запропонований у роботі механізм урахування інтересів груп впливу дає змогу інтегрувати моніторинг груп впливу в систему стратегічного планування підприємства, що в результаті сприяє кращому позиціонуванню підприємства на ринку.

1. Freeman R.E. *Strategic Management*. – Boston et al.: Pitman, 1984 – 315 p. 2. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York et al.: Free Press, 1994 – 560 p. 3. Mintzberg H. *The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategy*. *Strategic Management Journal*. – 1990. – № 11. – P. 171-195. 4. Wernerfelt B. *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. – 1984. – № 5. – P. 171–180. 5. Kaplan R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business School, 1996. – 618 p. 6. Simon H.A. *Models of Man, Social and Rational*. – New York: Wiley, 1957. – 327 p. 7. Hill C.W.L. and Jones G.R. *Strategic Management: an Integrated Approach*. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2004 – 495 p. 8. Oleksiv I. *Stakeholder Analysis as a Factor of Company Sustainable Development, The 4th Intenational Conference “Citizens and Governance for Sustainable Development”*, Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press “Technika”. – 2006. – P. 95–100. 9. Олексів І.Б. *Методи відбору показників для прийняття управлінських рішень на основі багатостороннього підходу // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – 2005. – № 547. – С.87–94. 10. Олексів І.Б. *Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – 2006. – № 567. – С.132–137. 11. Fredrickson J.W. and Mitchel T.R. *Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment // Academy of Management Journal*. – 1984. – № 27. – P.399–423. 12. Nutt P.C. *Types of Organizational Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*. – 1984. – № 29. – P. 414–450. 13. Alexander E.R. *The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study*. *Administrative Science Quarterly*. – 1979. – № 24. – P. 382–404.