

- seminars.ru/clause/clause/39407/9798/*. 12. Синеви́ч А.В. Контроллер в системе управления / А.В. Синеви́ч // *Материалы международной научно-практической конференции “Наука и освіта 2003”*. – Т. 20. – *Економіка*. – Дніпропетровськ: *Наука і освіта*, 2003. – С. 3–5. 13. Сафаров А. Организационная структура контроллинга / А. Сафаров // *Экономика и жизнь*. – 2005. – № 26. – С. 24–25. 14. Головкова Л.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: Автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Л.С. Головкова. – Дніпропетровськ, 2002. – 15 с. 15. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – № 5. – С. 92–98. 16. Казаринова И.В. Контролинг как современный инструмент эффективного управления бизнес-процессами [Электронный ресурс] / И.В. Казаринова, В.В. Выборнова. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2006/07/pdf/21.pdf>. 17. Стефанюк І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю / І.Б. Стефанюк // *Фінанси України*. – 2005. – № 10. – С. 142–150. 18. Криворотов А.С., Васильева Л.Ф. Контуры поддержки управления в системе контроллинга / А.С. Криворотов, Л.Ф. Васильева // *Науч. Журн. КубГАУ*. – 2007. – № 33(9). – Режим доступа.: <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdf/12.pdf>. 19. Дегтярёва О.В. Контролинг – современная концепция управления предприятием / О.В. Дегтярёва. – Режим доступа: http://www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/opu_98_2/5_21.htm. 20. Торозян С.А. Контролинг как инструмент управления промышленным предприятием: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / С.А. Торозян. – М., 2007. – 22 с.

УДК 330.341.1

С.С. Тригоб'юк

Національний університет “Львівська політехніка”

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ СИСТЕМ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

© Тригоб'юк С.С., 2009

Розглянуто еволюцію розвитку системних ідей і їх використання в управлінні, зокрема, стратегічному плануванні, наведено основні поняття, закономірності, принципи систем у контексті розвитку стратегічного планування, проаналізовано останні дослідження систем стратегічного планування як вітчизняних, так і закордонних науковців, показано суть системи стратегічного планування, визначено її особливості, переваги застосування, а також зазначено можливі складності й додаткові вимоги, які можуть перешкодити для впровадження такої системи.

The evolution of development of system ideas and their use is considered in management, in particular, strategic planning, basic concepts, conformities to the law, principles of the systems, are resulted in the context of development of the strategic planning, the last researches in the systems of the strategic planning of domestic and oversea research workes are analysed, essence of the system of the strategic planning is rotined, its features, advantages of application, are certain, and also the possible complication are marked and additional requirements which can prevent for introduction of such system.

Постановка проблеми. Теперішній світ є дуже складним і непередбачуваним. Змінюються не тільки умови ведення будь-якої діяльності підприємств, але й середовище, в якому вона відбувається. Складність світу зумовлена ще й тим, що зростає взаємозалежність і вагомість впливу кожного учасника конкурентного середовища. Період перманентних змін змушує організації

ставати гнучкішими, здатними до адаптації. Враховуючи таку ситуацію у мінливому середовищі, підприємствам для успішного розвитку потрібно використовувати відповідні підходи до стратегічного управління.

Стратегічні проблеми за своєю суттю є складними. Для їх вирішення і прийняття адекватних стратегічних управлінських рішень потрібно виконати копітку дослідницьку роботу. Стратегічні рішення не можна приймати поспіхом, адже існує ризик зробити помилку, ціна якої може бути надзвичайно високою. Теперішня фінансово-економічна криза показала недосконалість стратегічного планування більшості і підприємств, і держав, адже спостерігаємо критичну ситуацію і велику кількість банкрутств, як вважалося, надійних підприємств, фінансових установ, у яких було налагоджене стратегічне планування, що не справилося з революційними змінами, не змогло ні передбачити, ні адаптуватися до нових умов. Тому вважаємо за доцільне наголосити на необхідності переосмислення основних підходів до сучасного стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками стратегічне планування перебувало під впливом прихильників процесного підходу, серед яких були І. Ансофф, М. Портер, Кіндрацька Л. М., Шершньова З.Є. та ін. Натомість системному підходу приділено недостатньо уваги для вирішення стратегічних проблем, хоча його можна було прослідкувати у дослідженнях Р. Каплана, Д. Нортон, Х. Рамперсада та ін.

Р. Каплан і Д. Нортон створили систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), основною метою якої є не лише комплексна оцінка підприємства, а й прикладна допомога у реалізації стратегії. Х. Рамперсад поєднав цілі організації з персональними цілями працівників, звівши їх в об'єднану систему показників. Системний підхід був використаний лише як методологічна допомога у покращанні процесу стратегічного планування. У. Кінг, Д. Кліланд, Р. Акофф були одними із перших, які почали розглядати стратегічне планування як систему. Р. Акофф пропонує називати системою множину взаємопов'язаних елементів, кожен із яких пов'язаний прямо чи опосередковано з іншим елементом, а дві будь-які підмножини цієї множини не можуть бути незалежними [1]. Необхідними умовами існування системи стратегічного планування є:

- 1) поведінка кожного елемента впливає на поведінку загалом;
- 2) поведінка елементів і їхній вплив на цілі є взаємозалежними;
- 3) якщо існує підгрупа елементів, кожна з них впливає на поведінку цілого і жодна з них не здійснює такого впливу незалежно [1].

Р. Акофф наголошує, що суспільство у своєму розвитку пройшло від віку машин до віку систем. “В епоху машин навіть людей вважали машинами, а у вік систем навіть машини вважають як частини цілеспрямованої системи” [1]. Ця парадигма наголошує на важливості врахування зміни багатьох чинників, які мають бути використані при прийнятті стратегічних рішень. Налагодження ефективності у кожному підрозділі, як елементі системи, ще не означає максимізацію ефективності всієї організації, як цілісної системи. Проблема у спрямуванні системи, її цілей, визначення майбутнього розвитку. Для цього можна застосовувати систему стратегічного планування.

У. Кінг, Д. Кліланд розробили свою систему стратегічного планування, що є організаційною підсистемою, орієнтовану на стратегічне в діяльності фірми. [2, с. 35] Вони наводять такі підсистеми системи стратегічного планування:

- 1) система планів;
- 2) процес планування;
- 3) підсистема прийняття рішень;
- 4) підсистема інформаційного забезпечення;
- 5) підсистема організаційного забезпечення;
- 6) підсистема управління стратегічним плануванням. [2, с. 35]

Ця класифікація стала основною для майбутніх дослідників і прихильників системного погляду на стратегічне планування. Л.О. Жилінська зазначає, що “система стратегічного планування на підприємстві являє собою сукупність організаційно-економічних методів і прийомів, спрямованих на адаптацію підприємства до зовнішніх умов діяльності”[3, с. 5]. Враховуючи

принцип рефлексії, що вказує на необхідність врахування наслідків від прийнятих рішень на оточення, адже організація діє в середовищі як активний суб'єкт і залежно від проведених кроків відбуватимуться зміни в системах вищого порядку. Система стратегічного планування має не лише допомагати адаптуватися до середовища, а й коли необхідно, бути готовою змінювати його або формувати нове, що особливо важливо у переломних моментах. Цим потрібно керуватися в аналізі оточення. Л.О. Жилінська включає до системи стратегічного планування такі підсистеми: 1) інформаційного забезпечення; 2) прогнозування варіантів розвитку зовнішніх подій; 3) оцінки й вибору стратегічних рішень; 4) організаційно-методичного забезпечення процесу планування; 5) системи планів підприємства; 6) оцінювання ефективності реалізації стратегічних планів [3, с. 5].

Цілі статті. У статті пропонується розглянути альтернативний підхід до стратегічного планування, проаналізувати термінологічний апарат, що стосується системності, дослідити закономірності систем в контексті їхнього застосування у стратегічному плануванні. Також покажемо суть системи стратегічного планування, її складові, виявимо переваги і недоліки від її застосування.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування недостатньо розглядати як ланцюговий процес, нехай навіть безперервний, гнучкий, тому що не вдасться швидко і мобільно реагувати на непередбачуваність і складність. Спробуємо досліджувати і шукати оптимальні шляхи для вирішення стратегічних проблем, вивчаючи організацію як систему і стратегічне планування як підсистему у системі організації.

Спочатку визначимо суть системи і системного підходу. Слово “система” грецького походження і означає “цілісне, складене із частин” або “порядок, який визначається правильним розміщенням частин і їх взаємозв'язками” [4]. Системні ідеї почали вивчатися давно, елементи системного світогляду виникли ще за античних часів. Витоком системних ідей було міфологічне сприйняття світу як цілісності взаємопов'язаних елементів. У цьому періоді зароджуються основні системні ідеї, поняття, але вони не мали спрямованого характеру, а швидше були випадковим інтуїтивним відкриттям окремих філософів, мислителів. Із початку ХХ ст. системи набувають широкого розповсюдження у різних сферах наукового знання. Формується теоретичне тлумачення системних ідей, з'являються перші системні теорії. Вивчення систем мали вагомий вплив на подальший розвиток науки і техніки і взагалі на прогрес людства і продовжує мати ключове значення в сучасній інформаційній ері.

Системи можна розглядати із різних точок зору. Система, з одного боку, може бути методом пізнання дійсності, з іншого – матеріальною субстанцією. Основною метою використання системності у теорії пізнання є адекватне оцінювання ситуації для прийняття відповідних стратегічних рішень. Саме за допомогою систем можна врахувати багато неоднорідних факторів, що прямо чи опосередковано впливають на організацію.

Необхідними й достатніми ознаками системності є:

- 1) наявність взаємопов'язаних елементів;
- 2) цілеспрямованість;
- 3) здатність до використання при прийнятті рішень.

Цілісність, множина, єдність, сукупність, організація – основні провідні категорії, які використовуються для визначення поняття “система”.

Пропонуємо вважати, що термін “підхід” – це не конкретний алгоритм дій, а набір загальних правил. Відповідно, системний підхід полягає в тому, що будь-який складний об'єкт розглядається як порівняно самостійна система зі своїми особливостями функціонування і розвитку [4, с. 9].

Виділимо такі основні принципи системності: [4, с. 8–9]

- елементний склад;
- структура як форма взаємозв'язку елементів;
- функції елементів і цілого;

- єдність внутрішнього і зовнішнього середовища системи;
- закони розвитку системи і його складових.

Розроблення й вибір методів найактуальніших в конкретній ситуації базується на використанні понять і закономірностей систем.

Наведемо основні закономірності систем [4; 5]:

➤ закономірність формулювання цілей:

- залежність уявлення і формулювання цілі від стадії пізнання об'єкта і від часу;
- залежність цілі від зовнішніх і внутрішніх факторів;
- можливість структуризації загальної цілі.

- закономірність адитивності – визначає ступінь цілісності системи, показує ступінь незалежності елементів, що формують систему;
- закономірність ієрархічності та ієрархічної впорядкованості – врахування не лише зовнішньої структури ієрархії, але і взаємозв'язків між її різними рівнями;
- закономірність історичності (врахування життєвого циклу). Будь-яка система не може бути незмінною. Вона проходить різні етапи розвитку від зародження, формування, зрілості й, у деяких випадках, смерті;
- закономірність інтегративності – виділяються найглибші внутрішні чинники, що сприяють формуванню системи і в подальшому стають визначальними факторами цілісності;
- закономірність комунікативності. Система не ізольована від інших систем, вона пов'язана великою кількістю зв'язків із середовищем, що має вагомий вплив на вибір цілей і ресурсів для їх досягнення;
- закономірність потенційної ефективності – визначає ефективність функціонування системи в напрямку досягнення поставленої цілі;
- закономірність цілісності (емерджентності) – проявляється у системі через виникнення нових властивостей, що не притаманні жодному з елементів системи. Із цього закону зрозуміло, що властивості системи не є простою сумою властивостей її елементів; властивості системи залежать від властивостей її елементів; об'єднані в систему елементи, як правило, втрачають деякі свої властивості, що вони мали, будучи поза системою, але з іншого боку, елементи, які потрапляють в систему, можуть набувати нові властивості;
- закономірність еквіфінальності – характеризує граничні можливості системи.

Для загального розуміння систем можна обмежитися наведеними вище закономірностями, хоча це, звичайно, не повний перелік і його можна продовжувати, враховуючи широке різноманіття систем.

Системи стратегічного планування належать до економічних, що відрізняються від інших видів систем такими особливостями [6, с. 11]:

- нестационарність окремих параметрів системи і стохастичність її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи у конкретних умовах (завдяки активному елементу – людині) до того ж обмежені можливості, що визначаються наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти ентропійним тенденціям;
- здатність адаптовуватися до мінливих умов;
- здатність і прагнення формувати цілі всередині системи.

Важливою властивістю систем стратегічного планування є спрямованість на майбутнє. Можна додати інші особливості, які з цього очевидні [7]:

- недостатність використання екстраполяції для прогнозування розвитку складних систем;
- коеволуція систем – неоднорідність розвитку окремих елементів системи;
- врахування зовнішнього впливу в поєднанні з внутрішніми тенденціями розвитку;
- здатність системи самоорганізовуватися.

Системні теорії останніми роками є дуже популярними і застосовуються у різних наукових сферах, але до теперішнього часу немає однозначного трактування термінів, що стосуються систем. Тому наведемо власне визначення основних понять, які використовуватимуться у подальших дослідженнях стратегічного планування.

Елемент (з гр. “неподільний”) – найпростіша неподільна частина системи. Критерій виділення елементів у системі залежить від мети і цілей досліджень [5].

Підсистема – це порівняно незалежна складова системи, яка має свої особливості, відрізняється від елемента тим, що має свою ціль, спрямовану на досягнення загальної мети системи [5]. Ієрархія цілей вимагає формування відповідної структури підсистем.

Системний аналіз зберігає цілісне уявлення про об’єкт під час прийняття рішень. Він використовується, коли існує невизначеність ситуації і потрібно врахувати велику кількість факторів для вирішення проблеми. Для цього використовують спеціалістів із різних галузей знань. Системний аналіз поєднує формальні й неформальні методи якісного аналізу, які спрямовані на розвиток інтуїції та стратегічного мислення спеціалістів, що приймають рішення [5, с. 657].

Побудова системи стратегічного планування на підприємстві може відбуватися за такими етапами

I етап: пізнання системи:

- вивчення об’єкта діяльності як системи, тобто як сукупність взаємопов’язаних елементів;
- поділ складної системи на простіші підсистеми;
- визначення елементного складу підсистем;
- визначення цілей, функцій кожної підсистеми;
- виявлення взаємозв’язків всередині системи;
- визначення зовнішніх зв’язків системи;
- визначення функцій системи і її місця в системі вищих порядків;
- аналіз діалектики структури і функції системи;
- вивчення процесів, що відбуваються в системі;
- виявлення закономірностей і тенденцій розвитку системи.

II етап: формування системи

III етап: впровадження системи

IV етап: контроль і регулювання системи

Переваги використання системи стратегічного планування:

- пришвидшує прийняття стратегічних рішень;
- покращує взаємозалежність між різними підрозділами при створенні та реалізації стратегії;
- покращує взаємозв’язок між різними стадіями процесу стратегічного планування. Вдосконалення зворотного зв’язку;
- допомагає розвиватися системі навчання на підприємстві;
- додаткове мотивування для працівників, залучення їх до прийняття стратегічних рішень.

Недоліки або можливі перешкоди використання системи стратегічного планування:

- складність створення;
- ресурсомісткість;
- відсутність необхідної кваліфікації персоналу;
- відсутність автоматизованої інформаційної системи;
- висока вартість створення і впровадження системи стратегічного планування;
- відсутність організаційної культури.

Висновки. Стратегічне планування потребує змін, удосконалення механізму функціонування і навіть переосмислення основних його функцій. Сучасне динамічне середовище змушує запроваджувати більш мобільну й адаптовану систему. Саме за допомогою системного підходу можна врахувати релевантні фактори для прийняття відповідних стратегічних рішень. Вивчення

системності й практичне використання методів системного аналізу покращить стратегічне мислення, удосконалив внутрішні процеси для визначення майбутнього розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень. Проблеми створення і запровадження систем стратегічного планування потребують подальших досліджень. Залишається невизначеним і дискусійним питання щодо підсистем стратегічного планування, налагодження взаємозв'язку між ними для ідентифікації точок біфуркації та якнайшвидшого адаптування до нових умов. Також потрібно глибше вивчати, як система стратегічного планування взаємодіятиме із загальною системою організації і як вдосконалити ефективність процесів, які відбуваються у системі стратегічного планування.

1. Рассел Л. Акофф. *Планирование будущего корпорации*. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. Кинг У., Клиланд Д. *Стратегическое планирование и хозяйственная политика*. – М.: Прогресс, 1982 – 398 с.
3. Жилінська Л.О. *Класичний приватний університет: Автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.*
4. Сурмин Ю.П. *Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие*. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
5. *Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Волковой и А.А. Смельянова*. – М.: Финансы и статистика, 2006 – 848 с.
6. Градов А.П. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. проф. А.П. Градова*. – СПб.: Специальная литература, 1995 – 284 с.
7. Курдюмов С.П. *Новые тенденции в научном мировоззрении [Электронный ресурс] // <http://spkurdyumov.narod.ru>*

УДК 338.45:621

Р.В. Фещур, М.Р. Тимощук

Національний університет “Львівська політехніка”,
Університет банківської справи Національного банку України

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Фещур Р.В., Тимощук М.Р., 2009

Розглянуто тенденції розвитку машинобудівних підприємств; розроблено загальний підхід до управління розвитком з виділенням основних етапів процесу управління.

The tendencies of machine building enterprises development are dealt with; general approach to development management with distinguishing main stages of management process is worked out.

Постановка проблеми. Управління розвитком машинобудівних підприємств є складною і актуальною проблемою, вирішення якої потребує різнопланових досліджень стосовно сутності соціально-економічного розвитку, з одного боку, і змісту та послідовності здійснення процесу управління, з іншого.

Розвиток підприємства визначають як незворотну, спрямовану і закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. Розвиток системи означає її здатність до перетворення (трансформації) при збереженні відносної стійкості і протидії змінам [1, 24–26].

Щодо поняття соціально-економічного розвитку підприємства, то необхідно наголосити на такому: незворотність змін означає невід'ємність темпів приросту основних соціально-економічних показників; спрямованість змін означає підпорядкованість локальних цілей досягненню місії підприємства; закономірність змін означає їх відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, тобто здатність системи на адекватну реакцію щодо зміни зовнішнього середовища; соціально-