Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 117–120. 8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с. 9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 10. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. 11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 12. Шибаєва Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. – Х., 2002. – 16 с.

УДК 338.2(075.8)

Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик*
Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра обліку та аналізу,
*кафедра маркетингу і логістики

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Кіндрацька Г.І., Білик М.С., 2009

Розглянуто основні проблеми оцінювання системи стратегічного менеджменту організації. Запропоновано методичі підходи до оцінювання стратегічного рівня розвитку організації: елементний і процесний, які характеризуються впорядкованим відбором чинників за елементами та стадіями процесу стратегічного управління. Сформовано основні напрями використання результатів оцінювання стратегічного рівня розвитку організації.

Ключові слова: стратегічний рівень, система стратегічного управління, елементи стратегічного управління, стадії процесу стратегічного управління.

The basic problems of estimation of the system of strategic management of organization are examined in the article. The method of estimation of strategic level of development of organization, which is based on the well-organized selection of factors in the cut of elements and stages of process of strategic management, is offered.

Keywords: strategic level, system of strategic management, strategic clientele, stage of process of strategic controls of management

Постановка проблеми

У сучасних умовах вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Стратегічне управління все більше адаптується до змін, яких зазнає організація. Рівень мобільності стратегічного управління в умовах нестійкого зовнішнього середовища характеризується швидкістю й гнучкістю реакції на ці зміни з метою зберегти себе як організацію і досягти економічної ефективності. З іншого боку, приймаючи виклик оточення, організація, очевидно, прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб її позиції в майбутньому були якнайкращими.

Однією з характеристик системи управління організацією є досягнутий нею рівень розвитку стратегічного менеджменту. Ця обставина зумовлює необхідність створення системи оцінки відповідності між тим, як сформована стратегія організації, і тим, що необхідно для ефективної її реалізації. Якість розроблення такої системи оцінки істотно впливає на забезпечення реалізації стратегії організації. Тому актуальним є пошук нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до оцінки рівня розвитку стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми розвитку стратегічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: І.О. Бланк, В.В. Ковальов, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, Н.Н. Треньов, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та інші. Загалом науковці і практики визнають існування необхідності "знати, наскільки ефективно функціонує на їх підприємствах система стратегічного управління" [6]. Однак при цьому існує проблема як недостатньо розвинутого понятійного апарату, так і незадовільного методичного інструментарію, що створює бар'єри для об'єктивного оцінювання розвитку стратегічного менеджменту вітчизняними організаціями.

Ще Ф. Бекон радив: перед початком дискусії варто з'ясувати термінологію. Тому проблема для свого правильного розуміння вимагає попереднього чіткого з'ясування основної термінології. Науковці для визначення сукупності наявних ресурсів та компетенцій організації, які забезпечують стратегічні цілі з урахуванням умов середовища організації, вживають різну термінологію: "рівень мобілізаційних можливостей"[1], "рівень ефективності системи стратегічного менеджменту"[7], "економічна та неекономічна ефективність стратегії" [3], "стратегічний рівень"[11] тощо. Для оцінки рівня мобілізаційних можливостей І. Ансофф пропонує визначати відповідність поточного потенціалу *Cf* потенціалу *Co*, який забезпечує "оптимальну" стратегію. Значення *Cf* / *Co* як співвідношення середньоарифметичних бальних оцінок (за шкалою від 0 до 1) рівня відповідності наявних можливостей оптимальним, трактують так: понад 0,8 – рівень мобілізаційних можливостей високий; понад 0,5 – середній; понад 0,25 – низький [1].

І.О. Бланк в своїй книзі "Фінансова стратегія підприємства" пропонує оцінювати якість формування та реалізації функціональних стратегій організації [3]. У [7] розглянуто підхід до діагностики ефективності системи стратегічного менеджменту, розроблений фахівцями ВАТ "БМЗ" (м. Брянськ) і Всеросійської академії зовнішньої торгівлі (м. Москва), за такими критеріями: якість команди підприємства, філософські основи бізнесу і управління підприємством, якість управління процедурами стратегічного управління, якість управління маркетингом, інтеграція внутрішньофірмового планування методом експертних оцінок. Однак автор статті не обгрунтовує саме поняття "ефективність системи стратегічного менеджменту". Більше того, викликає певний сумнів, чи за наведеними критеріями можна порівняти результативність системи стратегічного управління з затратами на її функціонування. Можливо, в цьому випадку точніше було б говорити про методику оцінки рівня якості системи стратегічного управління. В зарубіжній практиці при оцінці економічної ефективності формування і реалізації стратегій організації поширеним є метод стратегічного бенчмаркінгу, в основу якого покладено порівняльне оцінювання цільових стратегічних нормативів з аналогічними показниками організації, яка є лідером у цій галузі за результатами господарської діяльності.

З.Є. Шершньова визначає стратегічний рівень підприємства як "рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обгрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства" [11, с. 51]. При цьому автор не пропонує методики визначення "готовності до ефективних дій".

Постановка цілей

Мета статті – на основі дослідження теоретичних основ та прикладних проблем розвитку системи стратегічного управління уточнити сутність та обгрунтувати основні напрями оцінювання стратегічного рівня системи управління вітчизняними організаціями.

Виклад основного матеріалу

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи. Систему стратегічного менеджменту розглядають як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування та реалізацію стратегії. Незважаючи на те, що питання ідентифікації цих елементів є доволі дискусійним, здебільшого сходяться на двох основних підходах до структуризації системи стратегічного менеджменту: елементному і процесному [4].

За *елементним підходом* стратегічний менеджмент розглядають як систему окремих елементів, між якими існують складні зв'язки. За класифікацією американської консультаційної фірми "МакКінсі" доцільно розрізняти такі елементи системи стратегічного менеджменту: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів [8]. Однак найчастіше виділяють три елементи системи стратегічного менеджменту організації: а) стратегія як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; б) організаційна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії; в) організаційна культура. Організаційна структура окреслює межі підрозділов і встановлює формальні зв'язки між ними, а організаційна культура — виробляє правила гри в колективі, підтримує стратегію, забезпечує відкритість до нових ідей. В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії зі зовнішнім середовищем.

Між переліченими елементами системи стратегічного менеджменту організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури. Це є ще одним доказом того, що успіх організації — результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформувати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

Процесний підхід до стратегічного менеджмету передбачає трактування його як різновиду процесу прийняття управлінських рішень, який охоплює такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, за визначенням Г. Саймона, інтелектуальну стадію; діагностику та структуризацію проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів [2]. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу, високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і праці висококваліфікованих фахівців.

Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань на рівні організації вимагає забезпечення відповідного розвитку її системи стратегічного управління. На нашу думку, стратегічний рівень організації – це узагальнююча характеристика ступеня розвитку системи стратегічного менеджменту, тобто готовності до розроблення і реалізації стратегії з врахуванням потенціалу внутрішнього середовища і можливостей зовнішнього середовища.

Оцінювання рівня розвитку системи формування і реалізації стратегій організації є важливою складовою аналітичного процесу, що дає змогу відповісти на два основні питання: чи забезпечать кожна з розроблених стратегій досягнення організацією своїх кінцевих стратегічних цілей в умовах можливих змін зовнішнього середовища; чи створені в організації передумови для практичної реалізації кожної з сформованих стратегій організації. Рівень розвитку стратегічного управління організацією можна визначити методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання таких етапів:

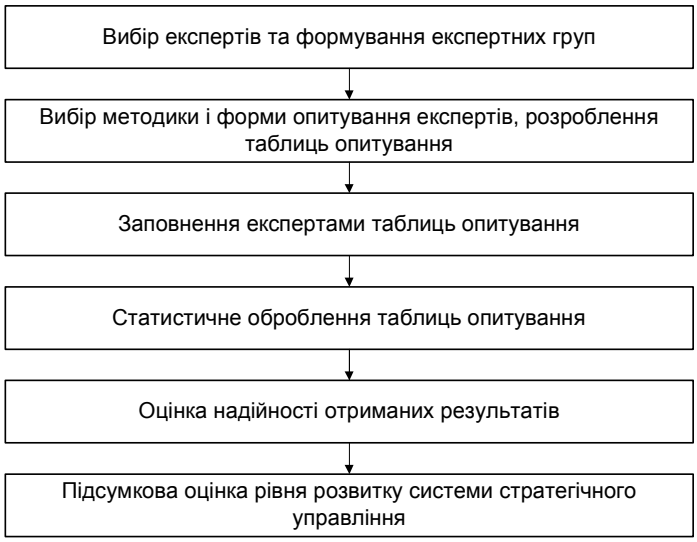

Рис. 1. Етапи оцінювання стратегічного рівня організації методом експертних оцінок

Незважаючи на те, що методи експертних оцінок мають певні недоліки, в цьому конкретному випадку застосування їх цілком виправдане. Вони дають змогу поповнити нестачу відповідної інформації, визначити в умовах невизначеності рівень розвитку системи стратегічного управління та запропонувати шляхи її удосконалення.

На першому етапі оцінювання стратегічного рівня організації відповідно до визначеної мети дослідження визначають склад експертної групи, кількість експертів та їхні індивідуальні якості. Експертами можуть бути менеджери вищого рівня управління. Для розрахунку кількості експертів використовують методи математичної статистики або "прагматичний" підхід, які дають змогу встановити певні межі чисельності експертів: нижня межа залежить від визначених напрямів проблеми, а верхня – від потенційно можливої кількості експертів. Потім серед потенційно можливих експертів виділяють групу фахівців відповідної кваліфікації для кожного напряму і оцінюють їхні індивідуальні можливості.

З метою формування експертами об'єктивної позиції дотримуються таких умов: незалежність позиції експертів щодо оцінюваних подій; чіткість формулювання питань; логічна відповідність питань характеристикам об'єкта опитування; збереження анонімності відповідей для інших учасників опитування; надання необхідної інформації тощо. Особливе значення при цьому має правильно розроблені таблиці опитування, в яких подано перелік параметрів, їх вагомість і рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації.

Як свідчить аналіз, серед науковців немає спільної думки щодо переліку параметрів, які визначають стратегічний рівень організації. На думку З.Є. Шершньової, до них належать: загальні цілі, політика та стратегії організації; наявність системи залучення зовнішніх інвестицій (інвестиційна привабливість); наявність ефективної системи постачання; горизонтальні зв'язки підрозділів і наявність автономних організаційних формувань; наявність ефективної системи фінансування; наявність планів диверсифікації; високі результати діяльності у довгостроковій перспективі; наявність ефективної та гнучкої виробничої системи; прогресивні системи мотивації персоналу; стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу; наявність ефективної системи збуту; конкурентоспроможний персонал; високий рівень організації, спрямованість на стратегічний організаційний розвиток; використання досягнень НТП та створення нових знань [11].

І.О. Бланк пропонує оцінювати розроблені функціональні стратегії організації за такими основними параметрами: узгодженість функціональних стратегій організації з її базовою корпоративною стратегією для виявлення рівня відповідності цілей і етапів реалізації цих стратегій; узгодженість функціональних стратегій організації з очікуваними змінами зовнішнього середовища; узгодженість функціональних стратегій організації з її внутрішнім потенціалом; внутрішня збалансованість параметрів кожної з функціональних стратегій; можливість реалізації відповідної функціональної

стратегії; прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією відповідної функціональної стратегії; економічна ефективність реалізації функціональних стратегій; неекономічна ефективність реалізації функціональних стратегій, у процесі оцінювання якої враховується зростання ділової репутації організації, підвищення рівня керованості відповідними сферами діяльності її структурних підрозділів, підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності менеджерів [3].

Д.Б. Мельничук описує підхід до діагностики ефективності системи стратегічного менеджменту за такими критеріями: якість команди підприємства, філософські основи бізнесу і управління підприємством, якість управління процедурами стратегічного управління, якість управління маркетингом, інтеграція внутрішньофірмового планування [7].

Однак врахувати всі ці критерії доволі важко, тому при побудові таблиці опитування експертів враховують лише основні. Підтвердженням цього може бути перелік з 14 запитань, розроблених фірмою Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung, які стимулюють експерта до оцінювання пріоритетних чинників стратегічного рівня організації. Популярною також є розроблена анкета для виявлення характеру діяльності організації, в якій враховано такі чинники: стратегічне мислення персоналу, стратегічні цілі діяльності, маркетингові стратегії, методи встановлення стратегій, стратегічні заходи, маркетингові плани та їх реалізація (табл.1) [2, 11].

Таблиця 1

Оцінка характеру діяльності організації

Чинник	Орієнтація організації на поточну діяльність	Оцінка за десятибальною шкалою										Стратегічна орієнтація організації
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє											Наявне
Стратегічні цілі організації	Невизначені											Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)											Наявні (обґрунтовані)
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на надзвичайні події											Використовують постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи	Формуються на основі інтуїції, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні											Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління
Плани	Поточні, безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях											Розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, взаємопов'язані стратегічні
Реалізація планів	Слабкий контроль за виконанням прийнятих рішень											Обов'язкова і невід'ємна підсистема стратегічного менеджменту

Кожен з поданих в табл. 1 критеріїв оцінюють від 0 (чинник ідентифікований) до 10 балів (максимально позитивний вплив чинника). Оцінки в межах від 0 до 5 балів визначають поточну, а від 6 до 10 – стратегічну орієнтацію організації. Отримані результати оцінки характеру діяльності організації можна інтерпретувати так: орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє середовище настільки динамічне, що розробляти стратегію недоцільно (0–23 бали); дотримання концепції стратегічного бачення довгострокової перспективи (24–47 балів); реалізація концепції динамічного розвитку, гнучкості стратегічної поведінки (48–70 балів).

Зрозуміло, що стратегічний рівень істотно залежить від тих критеріїв, за якими проводиться його оцінка, та встановленою їх вагомістю. Адже може виявитися, що при одному наборі критеріїв рівень системи стратегічного менеджменту високий, а при іншому – незадовільний. Тому склад критеріїв має бути представлений однозначно і за певними ознаками впорядкований. На нашу думку, набір таких критеріїв може бути сформований згідно з описаними вище елементним і процесним підходами до побудови системи стратегічного менеджменту.

Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління і організаційна культура), подано в табл. 2. Вагомість цих критеріїв і додатково запропонованих експертом, відповідно до особливостей аналізованої організації, оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, менш важливий – 1), а рівень стратегічного зорієнтованості аналізованої організації – за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний – 1). Загальна оцінка за кожним з критеріїв визначається як добуток двох розрахованих значень і вказує, на скільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Таблиця 2

Фрагмент оцінки стратегічного рівня гіпотетичної організації за елементами системи стратегічного менеджменту

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
Стратегія			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	5	15
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямої дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	2	3	6
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	5	15
Організаційна структура управління			
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво	2	4	8
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)	1	4	4
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	4	8
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	3	6
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)	3	5	15
Організаційна культура			
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації	2	4	8
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»	2	3	6
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	2	4	8
Середня оцінка стратегічного рівня організації			4,07

При побудові таблиці опитування експертів за стадіями процесу розроблення і впровадження стратегії здебільшого виділяють такі складові: визначення місії та цілей організації; діагностика середовища організації; вибір стратегії організації; реалізація стратегії організації; контроль за реалізацією стратегії організації. Нижче наведено орієнтовний перелік критеріїв для кожної з цих складових.

Визначення місії та цілей організації:

– формулювання місії організації відображає загальне її призначення;
– в організації побудована система довго- , середньо- і короткострокових цілей розвитку;
– сформовані цілі відповідають місії організації;
– сформовані цілі є коректними відповідно до виявлених тенденцій зміни оточення організації;
– при формулюванні цілей враховані основні принципи їх побудови.

Діагностика середовища організації:

– рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці країни і на ринку, достатній для розроблення стратегії;
– до проведення діагностики внутрішнього потенціалу та оточення організації залучено висококваліфікованих фахівців;
– результати аналізу забезпечують об'єктивну оцінку теперішнього стану організації;
– проведено прогнозування тенденцій зміни середовища організації.

Вибір стратегії організації:

− стратегію організації розробляє вище керівництво;
− сформована стратегія організації є достатньо гнучкою і дає змогу швидко пристосуватися до змін;
− існує чітко визначена загальна стратегія організації;
− загальна стратегія організації конкретизується за окремими ринками та функціональними просторами.

Реалізація стратегії організації:

– розроблені види стратегій матеріалізуються в систему планових документів;
– в організації встановлено відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
– наявна організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;
– організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії організації:

– стратегічний контроль спрямований оцінку досягнення цілей;
– за результатами аналізу та виявлення негативних тенденцій вживаються адекватні заходи.

Процедура оцінювання може бути аналогічною до описаної вище, передбачаючи оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації та загальне оцінювання параметрів за наведеним вище орієнтовним їх переліком за стадіями процесу стратегічного менеджменту.

Середня оцінка стратегічного рівня організації ($\bar{C}p$) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного менеджменту визначається за формулою:

$$\bar{C}p = \frac{\sum_{i=1}^{n} Pв_i \cdot Pсзо_i}{\sum_{i=1}^{n} Pв_i},$$

де n – кількість критеріїв, за якими оцінюють стратегічний рівень організації, i = 1, 2,…, n; $Pв_i$ – вагомість i-го критерію; $Pсзо_i$ – рівень i-го критерію стратегічної зорієнтованості аналізованої організації.

Загалом, чим більше середня оцінка наближається до п'яти балів (у табл. 2 – 4,07 бали), тим більша стратегічна зорієнтованість організації. З високим стратегічним рівнем організація надає значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного менеджменту та оптимізації стадій розроблення і реалізації стратегії. Відповідно зростають вимоги до керівників організації щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні. Хоча при цьому стратегічно орієнтована організація має більше можливостей до маневрування у своїх діях та вибору оптимальної стратегії з кількох альтернативних стратегій досягнення сформованих цілей.

Однак при цьому виникає проблема, як інтерпретувати інші рівні розвитку системи стратегічного менеджменту: середній чи низький, а також які інтервали їх значень. На нашу думку, можливі такі градації: високий стратегічний рівень – вищий за 4 бали, середній – 3–4 балів, низький –менше 3 балів.

Визначення стратегічного рівня організації згідно з поданим вище методичним підходом може передбачати оцінювання або лише за елементами чи стадіями стратегічного менеджменту, або її паралельне здійснення. Це дає змогу визначити і порівняти середню оцінку стратегічного рівня організації, а також встановити чинники, які найістотніше вплинули на її можливе відхилення.

Висновки

1. Для визначення рівня розвитку та подальшого удосконалення системи стратегічного управління виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень організації. Запропоновані методичні підходи до оцінки стратегічного рівня розвитку організації – елементний і процесний – порівняно з іншими відзначаються впорядкованим відбором критеріїв, тому що їх набір формують не випадково, а за чітко визначеними ознаками: елементами та стадіями процесу стратегічного менеджменту.

2. При елементному підході стратегічний менеджмент розглядають як систему з окремих елементів: стратегія, структура управління, організаційна культура, між якими існують складні зв'язки. Процесний підхід до стратегічного менеджмету передбачає трактування його як різновиду процесу формування та впровадження стратегії, який охоплює такі складові: визначення місії та цілей організації, діагностика середовища, вибір стратегії, реалізація та контроль за реалізацією стратегії. Для кожної з цих складових формується перелік конкретних критеріїв, які оцінюють за рівнем вагомості параметра та рівнем стратегічної зорієнтованості аналізованої організації.

3. Методика оцінки стратегічного рівня грунтується на методі експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання таких етапів: вибір експертів та формування експертних груп; вибір методики і форми опитування експертів, розроблення таблиць опитування і заповнення їх експертами, статистичне оброблення таблиць опитування; оцінка надійності отриманих результатів та підсумкова оцінка рівня розвитку системи стратегічного менеджменту.

4. Запропонований метод оцінювання стратегічного рівня поряд з іншими перевагами є доволі гнучким, тому що експерт має можливість додати, чи відкинути не актуальні для конкретної організації чинники в межах складових системи стратегічного управління. Хоча має такі недоліки: суб'єктивізм при визначенні вагових коефіцієнтів та рівня стратегічної зорієнтованості аналізованої організації; дещо загальний характер рекомендацій, що вимагають уточнення; можуть виникнути проблеми під час опитування експертів та опрацювання отриманих результатів.

Перспективи подальших досліджень

З метою подальшого удосконалення методики оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації доцільно уточнити шкалу стратегічного рівня в межах від найвищого до найнижчого, а також запропонувати методи його прогнозування з врахуванням тенденцій зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. 2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с. 3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с. 4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с. 5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмен: теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 1024 с. 6. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Унівеситетська книга», 2003. – 734 с. 7. Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, 2002, № 2. 8. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 928 с. 9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. – М.: Приор, 2002. – 288 с. 10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2007, – 448 с. 11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 669 с. 12. Ястремська О.М., Гриньова А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.