

**ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HOME
ENTERPRISES**

Гусєва Ю.М., асистент кафедри фінансів НУХТ
Guseva Y.M., assistant of the chair of finance NUFT

В статті досліджуються основні проблемні питання стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств, запропоновано ефективні заходи їх вирішення. Акцентовується увага на світовому досвіді стратегічного управління та його практичній значимості для українських підприємств.

The article has investigated basic problem questions of strategic management of home enterprises, offered effective measures of their solution. The attention has accented on world experience of strategic management and its practical importance for ukrainian enterprises.

Ключові слова: проблеми стратегічного менеджменту, автоматизація процесів управління, ефективність системи управління.

Key words: problems of strategic management, automation of management processes, effective measures of management.

I. Вступ. Ринкові реформи породили інтенсивні зміни зовнішнього середовища, в якому функціонує вітчизняний бізнес. Впродовж 90-х років ХХ століття економіка розвивалась таким чином, що ефективними видами підприємницької діяльності були сфери з високою швидкістю обертання капіталу (торгівля, банківські послуги, операції з нерухомістю та ряд інших),

поряд з якими промисловість опинилась у нерівному становищі. Тільки останнім часом спостерігаються певні позитивні зрушення.

Промислові підприємства України працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби з її незмінними атрибутами – недружніми поглинаннями і банкрутствами. Крім того, ситуація ускладнюється частковим розривом відносин з традиційними постачальниками та втратою більшості освоєних ринків збуту продукції. Перетворення всередині організацій здійснюються повільно, і підчас неадекватно вимогам ринку. За таких умов виживають і успішно розвиваються лише ті вітчизняні підприємства, які приділяють достатньо уваги стратегічному аналізу, вибору перспективних напрямків діяльності, формуванню системи цілей, стратегічному плануванню. Тобто стратегічне управління стає реальним і невід’ємним інструментом їх існування, засобом досягнення рівноваги із зовнішнім оточенням та пошуку нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі.

Результатом актуалізації питань ефективної організації стратегічного управління на вітчизняній ниві стало видання низки ґрунтовних наукових праць, чільне місце серед яких сьогодні посідає проблема адаптації підприємств України до західної парадигми стратегічного управління. Протягом останніх років цим проблемам присвячені розробки Г.О. Андрусенко, О.М. Бурлакової, С.К. Василика, Л.Є. Довганя, А.П. Міщенко, Г.В. Осовської, Т.М. Хміля, З.Є. Шершньової, Л.О. Шишмарьової та інших. Практичні рекомендації зі створення та реалізації успішних стратегій сучасних компаній подано в публікаціях зарубіжних авторів – Д. Аакера, К. Боумена, Х. Віссема, Р. Каплана, Д. Кембела, Д. Кінга, М. Ковені, Г. Мінцберга, К. Ноумена, С. Левицькі, Д. Нортон, К. Облоя, Б. Хартлена, Д. Хассі.

II. Постановка завдання. Процес впровадження засад стратегічного менеджменту в практику українських підприємств та формування високого рівня корпоративної культури управління, орієнтованої на досягнення перспективних цілей, супроводжується цілим рядом проблем як локального, так і масштабного характеру. У статті ставиться завдання ідентифікувати та

дослідити основні проблемні аспекти стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також сформулювати ефективні заходи їх нейтралізації. Аналіз останніх публікацій в цій сфері дозволить сконцентрувати увагу на тих наскрізних питаннях стратегічного менеджменту, вирішення яких дозволить українським компаніям перейти на якісно новий рівень управління – стратегічно орієнтований.

III. Результати. Проблеми управління вітчизняними підприємствами пов'язані з економічною реформою і переходом виробничих відносин на ринкові „правила гри”. Філософія управління пострадянських часів залишила у спадок стійкий управлінський інфантилізм, оскільки базувалась на принципах ігнорування підприємницької самостійності у прийнятті управлінських рішень та волюнтаристичного відношення до процесів планування на перспективу. Для подолання усталених стереотипів, застарілих і неадекватних вимогам ринку форм і методів управління нові ринкові умови вимагають від управлінців не лише нових економічних, математичних та інформаційних знань, але і відповідної психологічної переорієнтації.

Практика господарювання економічно розвинених країн свідчить, що успішне подолання несприятливого впливу зовнішніх факторів та досягнення динамічної рівноваги з ринковими процесами можливе шляхом загальної переорієнтації організаційного розвитку підприємства із завдань локального характеру на стратегічні засади управління. Стратегічна інтеграція передбачає регулярне виконання в організації певних процедур стратегічного менеджменту, що дозволяє глибоко дослідити негативні чинники, розробити ефективні заходи їх нейтралізації та коригувати перспективні цілі відповідно до прогнозованого розвитку ситуації. При цьому важливим є не тільки подолання кризових явищ, але і своєчасне здійснення внутрішніх організаційних перетворень, які виключають саму появу криз.

Пристаювання вітчизняних підприємств до мінливого зовнішнього середовища гальмується через недостатню підготовку менеджерів, відсутність у більшості з них серйозного практичного досвіду стратегічного управління,

складні організаційні зміни. Впровадження західних моделей і технологій стратегічного управління на терен вітчизняної економіки дещо заповнює цю прогалину, однак супроводжується рядом негативних моментів:

- механічним копіювання практики інших країн;
- перенесенням цілковито непридатних для місцевих умов методів і підходів;
- використанням далеко не найкращої зарубіжної практики господарювання (часто у викривленій формі), ігнорування або недостатнє застосування позитивного досвіду економічно розвинених держав;
- насадженням хибних методів управління „власного виготовлення” [1].

На думку авторів, впровадження зарубіжного досвіду, концепцій та механізмів стратегічного управління може бути високоефективним лише у тому випадку, якщо це дійсно прогресивний досвід, який використовується з урахуванням умов конкретного підприємства. Крім того, стратегічні управлінські системи (підходи, методики, комп'ютерні програми) повинні бути достатньо гнучкими для адаптування до раптових змін зовнішнього оточення. При цьому слід зважати на те, що багато підприємств перехідного періоду є вже не соціалістичними, але ще не ринковими, і висока динамічність економічних умов, в яких вони функціонують, суттєво ускладнює процес прийняття стратегічних управлінських рішень.

Для сучасних підприємств проблемним питанням є низький рівень корпоративної культури стратегічного управління, що підтверджується останніми дослідженнями в цій сфері. Зокрема, в результаті опитувань, проведених компанією Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 західних фірм, з'ясувалось, що 85% управлінців витрачають на обговорення стратегії менше однієї години на місяць, а приблизно 50% компаній будують системи оцінки ефективності, базуючись виключно на фінансових показниках [2]. Автори інтерпретують ці дані як той факт, що системи управління в більшості випадках орієнтовані на реалізацію

короткочасних операційних завдань, а не довгострокової стратегії. При цьому стратегічний менеджмент зводиться до оперативного, не враховуючи принципову відмінність в їх задачах, цілях та інструментах. У розрізі вітчизняних підприємств ця проблема набуває особливої гостроти та глобальних масштабів. Звісно, оперативний менеджмент необхідний, проте переважна частина українських підприємств цим і обмежується.

Аналіз досліджень, присвячених питанням стратегічного управління [3-6], дозволяє сформулювати основні відмінні ознаки стратегічного менеджменту від тактичного (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Мета існування	Швидке отримання прибутку від реалізації продукції та послуг	Вживання та існування в довгостроковій перспективі на основі збалансованих відносин із зовнішнім оточенням
Концентрація уваги	Пошук шляхів ефективнішого використання внутрішніх ресурсів організації	Посилення конкурентоспроможності за допомогою пошуку нових можливостей у зовнішньому середовищі і адаптація до змін, що в ньому відбуваються
Часовий фактор	Орієнтація на поточний період часу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Управління персоналом	Працівники розглядаються як звичайні виконавці робіт та функцій (витратний підхід)	Працівники сприймаються як основа розвитку організації, її головна цінність та джерело успіху (ключовий ресурс)

Критерій ефективності	Показники прибутку і раціонального використання виробничого потенціалу	Здатність організації своєчасно реагувати на нові запити ринку та переорієнтовуватись у відповідності зі змінами зовнішнього оточення
------------------------------	--	---

Ефективність управління, з нашого погляду, можна представити у вигляді функції його підсистем – стратегічного (СУ) і оперативного управління (ОУ), тобто: ефективність управління = $f(SU, OU)$. Оптимальне співвідношення цих визначальних параметрів обумовлює успішність функціонування будь-якого підприємства, дозволяє розробити коректні цілі, гнучкі стратегії їх досягнення та ефективні поточні плани реалізації стратегій. Відхилення в той чи інший бік спричиняють проблеми управління, нераціональний розподіл затрат (трудових, витрат на інформаційне забезпечення, консалтингові послуги і т.п.) між двома підсистемами. Як наслідок, це призводить до значних фінансових збитків.

На сьогоднішній день особливої актуальності набуває проблема достовірності, оперативності та регулярності управлінської інформації. Тобто, постає задача автоматизації процесів управління як концептуальної бази стратегічного менеджменту. Як правило, керівництво вітчизняних підприємств обмежується автоматизацією традиційної бухгалтерії і матеріального обліку (1С, SAP), або впровадженням управлінських інформаційних систем, наприклад, CRM-класу. Такі системи переважно зосереджені на задачах обліку, звітності і значно менше – на аналітичних даних для прийняття управлінських рішень [7, 8]. Планування в них реалізується, у кращому випадку, як виробниче або поточне, тобто спостерігаємо дисбаланс підсистем стратегічного і оперативного управління, що призводить до зазначених вище наслідків. Відсутність сучасних інформаційних систем унеможливорює ефективну реалізацію стратегічного управління на крупних українських підприємствах, у виробничих об'єднаннях. В цій ситуації збір, обробка та представлення даних у зручному для прийняття управлінських рішень вигляді перетворюється на

низькоєфективну процедуру. Також порушуються зворотні інформаційні потоки із зовнішнім оточенням – підприємствами-партнерами, фінансово-кредитними організаціями та державними органами.

З метою вирішення задач автоматизації систем стратегічного управління керівникам вітчизняних підприємницьких структур доцільно звернути увагу на програмні засоби управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management або BPM). Серед існуючих програмних продуктів найбільшої популярності за останні роки здобула система реалізації функцій стратегічного управління – Balanced Scorecard (BSC). Сформульована Д. Нортон і Р. Капланом, ця концепція управління компанією дозволяє не лише доповнювати її фінансові показники нефінансовими, але й ефективно реалізовувати стратегії розвитку [9]. Іншими словами, Balanced Scorecard дозволяє перевести стратегічні цілі підприємства на операційний рівень, створити стійкий зв'язок між оцінкою поточної діяльності та реалізацією стратегічних установок.

Нині збалансована система показників BSC знайшла своїх послідовників як в науково-дослідницькій сфері, так і серед менеджерів-практиків. Багато підприємств-виробників програмного забезпечення для систем корпоративного управління пропонують нові технологічні рішення на базі BSC.

Теоретико-методологічні засади та практичний досвід західних компаній зі стратегічного управління широко поширюються в Україні. Однак на практиці коло їх застосування значно звужується через специфіку національного бізнесу, вплив індивідуальних, непередбачуваних зовнішніх та внутрішніх умов, психологічну та професійну неспроможність багатьох українських менеджерів. Очевидно одне – стратегічне управління підприємством вимагає регулярного виконання стратегічних процедур та постійного моніторингу стратегічних індикаторів з метою подальшого оперативного реагування на запити ринку. Відсутність регулярної основи в цьому випадку призводить до того, що більшість підприємств вирішують лише поодинокі локальні проблеми. Проте універсальної схеми ефективного стратегічного управління не існує в принципі.

Автор встановив певні акценти на сучасних тенденціях стратегічного менеджменту, що матимуть високе практичне значення для підприємств перехідного періоду [10-13]. В процесі стратегічної орієнтації увага вітчизняних управлінців повинна фокусуватись на вирішенні наступних наскрізних питань:

1. чітке визначення предмету стратегічного управління (розробка довгострокових цілей, взаємопов'язаних з місією підприємства, стратегій та планів їх досягнення);
2. обґрунтована оцінка поточного рівня стратегічного управління;
3. збалансування та корегування системи операційного управління відповідно до стратегічної;
4. підвищення ефективності зворотного зв'язку капіталізації підприємства із завданнями стратегічного управління;
5. обов'язкове врахування зростаючої ролі нематеріальних активів підприємства у досягненні його стратегічних цілей („інтелектуалізація” капіталу посилює вплив нематеріальних активів по відношенню до фінансових та матеріальних засобів, перетворюючись на основний стратегічний ресурс підприємства);
6. розробка концептуально-методологічної бази стратегічного менеджменту відповідно до умов та специфіки конкретного підприємства;
7. ефективне впровадження інформаційних технологій для стратегічного управління підприємством.

IV. Висновки. Широкий спектр та інтенсивність досліджень в сфері стратегічного управління, зростаючий попит на послуги професійного консалтингу в області стратегічного менеджменту свідчать про якісно новий рівень розвитку сучасних підприємств, що спрямований на досягнення довгострокового успіху та стратегічно орієнтований. Життєвою необхідністю за умов становлення ринкової економіки є формування ефективної системи управління на перспективу, тобто стратегічного менеджменту підприємств.

Загальні проблеми стратегічного управління в Україні пов'язані з особливостями поточної ситуації в державі: повільними економічними реформами, постійними і не завжди сприятливими для посилення підприємницької активності змінами в законодавстві, фінансовими кризами, проблемою неплатежів, надмірним податковим тиском тощо. Слід зазначити, що розв'язання проблем впровадження засад стратегічного управління в практику національних підприємств можливе шляхом використання прогресивних зарубіжних концепцій і технологій стратегічного менеджменту, адекватних конкретним умовам функціонування; чіткого розмежування систем стратегічного і поточного управління, оптимізації співвідношення між ними; реалізації стратегічних процедур в постійному і безперервному процесі; забезпечення високої якості нематеріальних активів як одного з основних стратегічних ресурсів підприємства.

Підприємство повинно реально оцінити власні можливості з впровадження ефективної системи стратегічного менеджменту та її автоматизації. Практична реалізація процедур стратегічного управління передбачає встановлення пріоритетів під час розподілу внутрішніх ресурсів організації (фінансових, трудових, комунікаційних, інформаційних) та визначення потреби у залученні зовнішніх джерел (послуги вітчизняних і західних спеціалістів в області управлінського консалтингу). Фінансові витрати в цьому випадку носять об'єктивний характер – підприємства вимушені їх здійснювати через необхідність виживання в умовах важкопрогнозованої динаміки ринку та жорстких вимог конкурентної боротьби.

Література

1. Черненко М. Проблемы управления украинскими предприятиями// Корпоративные системы. – 2002. – №4. – С. 20-24
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие/ В.А. Баринов, В.Л. Храченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.

3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – 6-е междунар.изд. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
4. Боумен К. Стратегия на практике: Пер с англ./ К. Боумен. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
5. Облой К. Стратегия успешной компании: Пер. с пол./ К. Облой; Ред. П.В. Дайнеко. – М.: Изд-во деловой и учеб.лит., 2005. – 427 с.
6. Хмиль Т.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Т.М. Хмиль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарёва. – Х.: ИНЖЭК, 2004. – 136 с.
7. Слепцов С.А. Создание управленческой информационной системы// Корпоративне стратеги. – 2003. – №5. – С. 11-12
8. Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Оптимальное соотношение подсистем стратегического и оперативного управления// Корпоративные системы. – 2004. – №6. – С. 5-9
9. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. – Harvard Business School Press, 1996.
- 10.Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/ Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
- 11.Левицки С. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий: Пер. с англ./ С. Левицки. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
- 12.Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб.- Київ: „Центр навчальної літератури”, 2004.-336 с.
- 13.Строев А. Стратегическое управление компанией// Корпоративные системы. – 2002. – №1. – С. 5-9