

УДК 005.21:334.012.6

Ю. В. Мокіна, канд. екон. наук, доц.;**О. М. Кавуненко**, студ.

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВЕЛИКОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Проаналізовано ключові проблеми стратегічного менеджменту вітчизняного середнього та великого підприємництва, виокремлено методологічні помилки стратегічного управління та наведено схему зв'язку і взаємовпливу ресурсного потенціалу підприємства, його ринкової стратегії та стійких конкурентних переваг.

Вихідні передумови та постановка задачі

За умов стрімкого розвитку ринкової економіки в Україні успіх сучасних великих та середніх підприємств залежить не лише від ефективного використання ресурсів, максимізації прибутку та підвищення рентабельності. На сьогодні лідерами є компанії, які виділяються здатністю швидко адаптуватись та реагувати на зміни вимог конкурентного ринку, не зраджуючи місіям своїх організацій та створюючи цінність (value). Для цього підприємці використовують західні практики стимулювання розвитку, інноваційні інструментарії та підходи для управління підприємством, найважливішим з яких є стратегічний менеджмент. Стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формулювання короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації. Успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів. Однак стратегічний менеджмент великих та середніх підприємств в Україні на сьогодні є не лише некоректно сформульованим поняттям, а й недосконалим явищем, про що свідчать результати діяльності близько 80 % українських компаній, в яких управлінці не змогли реалізувати розроблені ними стратегії.

Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60 % організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67 % підрозділів підприємств із найму персоналу (HR) та інформаційних технологій (IT) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства, 75 % менеджерів середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95 % працівників взагалі не розуміють, що таке стратегія [1].

Недосконалість системи стратегічного менеджменту в Україні зумовлена не лише обмеженістю знань у сферах планування стратегій та початкового і поточного контролю, а й помилковими, віддаленими від реальності підходами та застарілими інструментами, якими сьогодні досі користуються менеджери вітчизняних середніх та великих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Тема перспектив розвитку стратегічного менеджменту великих та середніх підприємств України є надзвичайно актуальною з огляду на інтеграційні процеси в економіці та акцентування уваги теоретиків та практиків управлінської сфери на ефективності стратегічного менеджменту. Дослідження проблематики та перспективам розробки й реалізації стратегій висвітлено у низці наукових публікацій закордонних вчених, менеджерів та маркетологів, зокрема Г. Мінцберга, К. Койна, Дж. Кендалла, Чан Кіма, Р. Моборн, а також і вітчизняних науковців О. В. Юрчака, Г. І. Кіндрацької, О. Вольської та М. Левицького, І. С. Воронької [1—3].

Вивченням цієї проблематики також займалися інші представники школи планування, зокрема Д. Штайнер, Р. Акофф, Д. Арженті, У. Кінг, Д. Кліланд. Низка інноваційних підходів у стратегічному менеджменті з'явилися під впливом праць К. Мінцберга [4], Дж. Бреттон [5], Б. Альстренда,

Д. Лемпела. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування й управління здійснили також А. Томпсон, А. Стрикленд, Т. Коно, Ф. Котлер, О. Віханський, Д. Аакер, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Розглянуті наукові праці містять досить узагальнену проблематику розвитку стратегічного менеджменту в Україні. Залишаються мало вивченими шляхи до імплементації близьких до зовнішнього середовища інструментів для ведення ефективного стратегічного управління великого та середнього бізнесу, плани розробки стратегій та деталізовані способи їх контролю.

Метою статті є аналіз сучасного стану стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні, виявлення обмежень та проблем і розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розробка стратегії повинна здійснюватися на терені еволюції організації через усвідомлення та закріплення елементів «де ми є?» та «куди ж ми йдемо?». На практиці цей процес часто збігається з (або спричинюється) бажанням власників та топ-менеджерів бізнесу підвищити безпеку свого бізнесу через введення єдиних «правил гри» — актуальними стають питання щодо формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку прийняття рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх та зростання бізнесу. Як правило, результатом розробки стратегії мають бути чітко сформульовані положення про цільові сегменти, унікальну пропозицію цінності, цілі бізнесу, конкурентні стратегії, стратегії росту, елементи комплексу маркетингу, цілі з продажу тощо. Без деталізації цих положень, зазначимо, в процесі розробки цих стратегічних елементів виникає багато бар'єрів. Окремі з них добре відомі більшості фахівців, інші є недостатньо дослідженими, але цих бар'єрів досить багато, і це не варто ігнорувати [1].

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок компаній, а також через зростаючі виклики внутрішніх та зовнішніх факторів ринку. Серед усього загалу проблем та бар'єрів можна виділити декілька найсуттєвіших, їх розглянемо нижче.

По-перше, керівництво більшості компаній має досить поверхневе розуміння стратегії, або ж не надає її плануванню та реалізації належного значення. Так, зокрема, робота з вироблення стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні часто передбачає багаторівневе дослідження ринку, створення нових моделей впливу на нього, обґрунтування та розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів («старт-апів»), оцінку ризиків і формування відповідної системи управління. На жаль, зовсім мало управлінців українських великих та середніх компаній можуть вважатися експертами з бізнес-аналітики, питань аудиту та контролінгу, корпоративного, фінансового, податкового та патентного права, і не мають досвіду у сфері планування, реалізації та контролю стратегічного розвитку. Тому інвестиції компанії в замовлення послуг професійних консалтингових фірм неодмінно принесуть дивіденди. Але при цьому самим менеджерам також варто поглиблювати знання у вищевказаних сферах, а саме: підвищувати компетентність, відвідуючи бізнес-тренінги, переймати досвід у іноземних компаній та відділів зі стратегічного управління, а також імплементувати ці знання в процесі управління та організації діяльності підприємства. Для цього західні великі компанії використовують підхід створення «management community» (менеджерських спільнот) для організації командної роботи, залучення до процесу управління фахівців нижчих ланок та генерації нових ідей. Безперечно, такий підхід здатен подолати багато бар'єрів, адже він дає змогу збагатити менеджерів новим досвідом та дозволяє швидко розповсюджувати нові передові знання та методи роботи всередині компанії. Другою проблемою є те, що в компаніях, де стратегічне управління таки має місце, у цьому процесі задіяне лише вузьке коло розробників стратегії. Очевидно, що стратегія на етапі розробки та, особливо, в реалізації, буде значною мірою залежати від того, наскільки вона підтримується всією командою ключових менеджерів, у тому числі менеджерів середньої ланки, які, власне, і є відповідальними за операційну роботу. В реаліях зробити це дуже важко як через брак вже зазначених знань, навиків та компетенцій відповідних менеджерів, так і через їхнє стовідсоткове завантаження в операційних процесах. Однак робити це необхідно задля того, щоб ключова ринкова стратегія підприємства не залишилася просто на папері. Доповнюючи вищесказане, логічно відмітити той факт, що коли планують одні, а впроваджувати доводиться іншим, то шансів на успіх через таке відокремлення зовсім небагато. Цей виклик є складним та серйозним, особливо в умовах значних змін в організації [4].

Стратегічне мислення та слідування місії та цілям компанії має стати частиною корпоративної культури, саме тому з початку розробки стратегії та планування її втілення необхідно проводити організаційні заходи для залучення необхідних відділів та працівників компанії. Окрім внутрішнього персоналу, необхідно акцентувати увагу на залученні інших «стейкхолдерів» компанії, а саме акціонерів та інвесторів, якщо не в постійний процес розробки, то, принаймні, на таких ключових етапах, як затвердження *місії*, *візії* (бачення діяльності фірми із визначенням пріоритетних напрямків розвитку та вдосконалення з конкретизацією строків реалізації та бажаних комерційних та інших результатів), затвердження стратегічної концепції розвитку тощо. Сучасний підхід базується на обох комбінаціях «зверху—вниз», «знизу—вверх» та багатьох ітераціях цього процесу. Метою цього підходу є не лише ознайомлення менеджерів середніх ланок із поточною ситуацією і планами організації та стимуляція генерації ідей і розгляду різносторонніх аспектів, а й зміцнення командного духу, розвитку ініціативності та лідерського потенціалу персоналу.

В процесі подальшої розробки стратегії менеджерам також необхідно збалансовувати контроль над виконанням завдань з жорсткою дисципліною та при цьому створення простору для креативності та модифікації рішень. Для цього багато компаній використовують формалізовані моделі та підходи до управління. Насправді, надмірна формалізація є неефективною в умовах швидкозмінного середовища, про що Генрі Мінцберг пише у своїй праці [4], наголошуючи на успішності саме гнучких, реактивних та ситуативно-проектних підходів до стратегічного управління. Г. Мінцберг застерігає від багатьох вад, притаманних процесу формалізованого стратегічного планування, як, наприклад, шкідливість надмірної формалізації, розрив між декількома категоріями планування (фінансове, стратегічне, операційне), розрив між плануванням та реалізацією тощо. Він зазначає, що стратегічне мислення і стратегічне планування — це різні речі і в цьому полягає причина багатьох фактів низького рівня та ефективності вихідних стратегій організацій. Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість та непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань і, можливо, найголовніше — відсутність стратегічного мислення — ці вад є традиційними протягом багатьох років і вони притаманні всім ланкам українського менеджменту [4].

Вищезазначені бар'єри та проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного планування в Україні. Чимало підприємств, навіть розробивши стратегічний план, не здатні його реалізувати. Причина цього — припущення саме методологічних помилок (рис. 1).

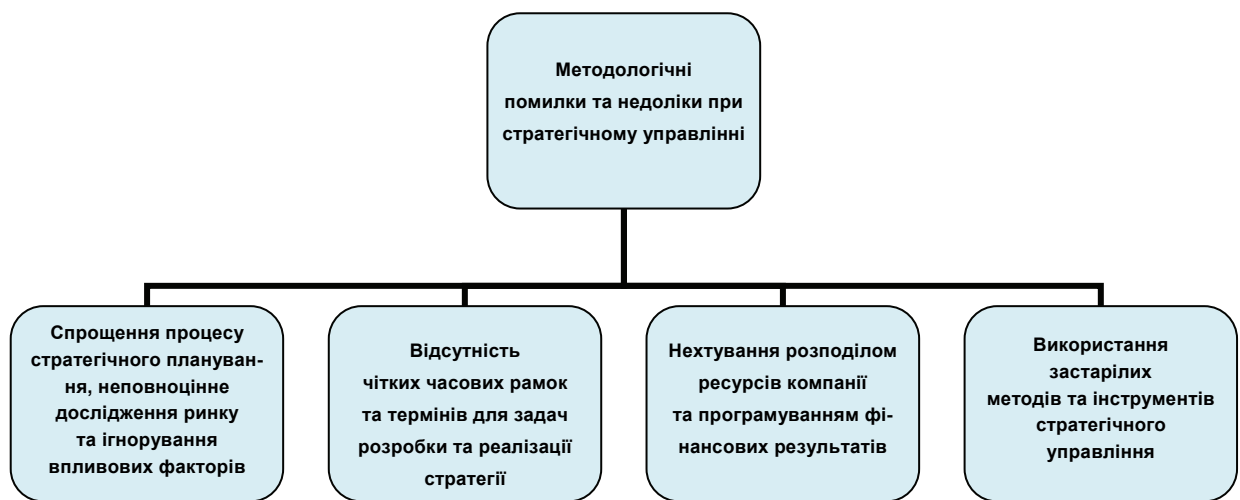


Рис. 1. Методологічні помилки та недоліки при стратегічному управлінні

Зокрема спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів веде до створення нереальних, часом навіть утопічних планів. Насправді ж стратегічне планування як один з найважливіших компонентів стратегічного менеджменту є процесом складним і відповідальним. Планування розвитку стратегії компанії при узагальненому прогнозуванні не дає можливості реагувати на зміни у навколишньому середовищі, часто лише постачаючи інформацію про екстраполяцію тенденцій минулих періодів. Якщо прогнози виявляються неправильними, а вся діяльність підприємства цілком їм підпорядкована, реальні збитки та збитки від втрачених можливостей можуть бути досить значними. З іншого боку, якщо

вони будуть правильні, то забезпечать значний прибуток тільки у тому випадку, якщо конкуренти не застосують аналогічні стратегії планування [6].

Створення таблиць тайм-лайнів (англ. timeline — термін) та дедлайнів (англ. deadline — крайній термін) протягом всього процесу розробки та реалізації стратегії потребує жорсткого контролю та дисципліни, але при цьому зменшує ризик провалу стратегії, її затягування та доведення її до стану неактуальності. Часові рамки розробки стратегії мають бути обмеженими — це аксіома для будь-якої розробки, в іншому випадку втрачається її актуальність. Чітко окреслені часові рамки виконання мають збігатися із виконанням детальних фінансових розрахунків витрат операційних, маркетингових та інших, пов'язаних із проектом, стратегій, залучаючи конкурентоздатні ресурси компанії. Використовуючи організаційні ресурси, що поділяються на матеріальні (фінансові, технологічно-виробничі, фізичні та людські) та нематеріальні (бренд, репутація та імідж компанії, гудвіл, ноу-хау тощо), у стратегічному менеджменті необхідно вибирати ті, що є унікальними за певними показниками та несуть цінність. Тут слід акцентувати увагу на розвитку можливостей організаційного стратегічного управління, тобто здатності ефективно використовувати наявні ресурси не лише під час внутрішнього фінансового та операційного планування, а й з урахуванням впливу зовнішніх факторів ринку та варіативних змінних вимог та тенденцій.

При цьому чимало вчених неодноразово наголошували на детальному вивченні та дослідженні внутрішніх конкурентних переваг за критеріями цінності, рідкості, неповторності та незамінності для створення ефективних ресурсних стратегічних моделей [5]. З огляду на це, керівництву великих і середніх компаній варто приділяти увагу взаємозв'язку та взаємовпливу ресурсного потенціалу компанії, її ключової ринкової стратегії та стійких конкурентних переваг (рис. 2).

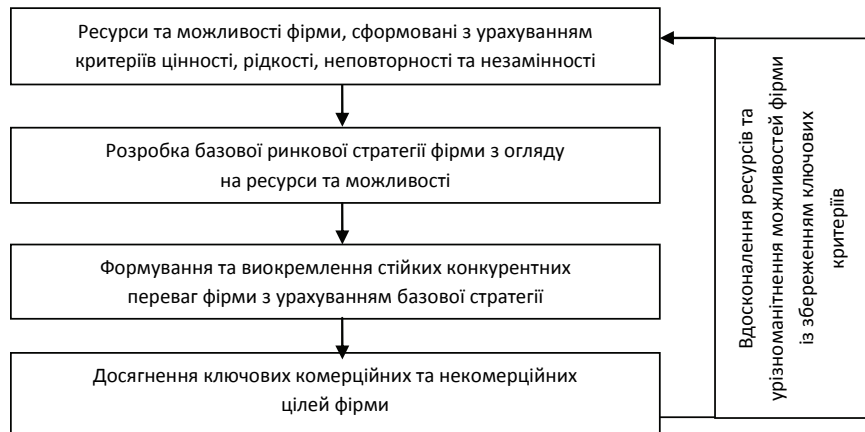


Рис. 2. Схема відношення між ресурсним потенціалом, стратегією та стійкими конкурентними перевагами фірми

Не менш суттєвою помилкою управлінців, які курують стратегічний розвиток компанії, є використання неактуальних на сучасному етапі розвитку управлінської науки концепцій, методів, підходів та інструментів. Наприклад, класична піраміда стратегічного планування вважається сьогодні застарілою багатьма експертами, однак досі використовується керівництвом багатьох компаній. Зазвичай зовнішнє середовище фірми настільки непередбачуване, а ризики невірних прогнозів настільки високі, що фактором успіху стає внесення своєчасних та швидких змін у стратегії та візії. Тому класична піраміда планування зі своїми річними циклами, намаганням все спрогнозувати та спланувати в умовах, які дедалі більше непрогнозовані, є звичайною методологічною помилкою, тобто, у більшості випадків, невірним підходом.

Багато світових гуру управлінської науки говорять сьогодні про гнучкі підходи, які виходять за межі річних планів, жорстких прогнозів та сценаріїв, але натомість дозволяють швидко реагувати на нові зміни та можливості бізнесу, швидше генерувати нові ідеї та залучати менеджерів знизу. Те саме стосується й сучасних інструментів та методів, таких як кластерний аналіз, аналіз ключових компетенцій, формування адекватної бізнес-моделі, аналіз ланцюжка доданих цінностей, система збалансованих показників, якими володіє та користується надзвичайно обмежене коло вітчизняних організацій [2].

Варто також зазначити, що неправильне і нераціональне застосування підходів та інструментів стратегічного менеджменту призводить до розробки недосконало обґрунтованої стратегії підприємства. Це підтверджується результатами дослідження, проведеного економістом В. В. Пастуховою [7, с. 38—41]. Зокрема в процесі опитування керівників українських великих та середніх підп-

риємств на запитання «Виберіть найприйнятнішу стратегію для Вашого підприємства» більша частина респондентів (35,7...65,5 %) як найприйнятнішу із запропонованих в анкеті базових стратегій визначила стратегію зростання, яка є більш ризикованою порівняно з рештою (табл. 1). Це свідчить про наміри керівників цих підприємств на майбутнє розширювати масштаби своєї діяльності.

Таблиця 1

Розподіл відповідей на запитання «Виберіть найприйнятнішу стратегію для Вашого підприємства», (%)

Відповіді	Київ	Вінниця	Чернівці	Хмельницький	Донецьк
1. Стратегія зростання	35,7	65,5	64,7	47,4	60,0
2. Стратегія обмеженого зростання	35,7	13,8	11,8	47,4	12,5
3. Стратегія ліквідації	—	3,5	—	5,2	—
4. Стратегія поєднання трьох базових стратегій	28,6	17,2	23,5	—	27,5
Всього	100	100	100	100	100

З огляду на те, що основою стратегічного планування є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, в анкеті були передбачені питання стосовно цього елемента стратегічного планування. Результати анкетування показали, що на більшості підприємств, зокрема на 85,7 % київських та 79,3 % вінницьких підприємств проводиться аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз результатів анкетування, проведеного В. В. Пастуховою, дає нам змогу виявити чинники, що перешкоджають використанню стратегічного планування у практичній діяльності вітчизняних підприємств. Згідно з відповідями респондентів чільне місце серед цих чинників посіла нестабільність зовнішнього оточення (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл відповідей на запитання «Вкажіть можливі причини, які перешкоджають використанню стратегічного планування у діяльності підприємства», (%)

Відповіді	Київ	Вінниця	Чернівці	Хмельницький	Донецьк
1. Неможливість через мінливість зовнішнього середовища	71,4	34,45	47,1	57,9	40,9
2. Недоцільність у сучасних умовах	7,1	41,4	23,5	21,1	26,8
3. Відсутність відповідних спеціалістів	21,4	24,1	17,6	5,2	12,2
4. Відсутність методичних рекомендацій та посібників	7,1	—	11,8	15,8	27,3

Таким чином, із проведеного опитування можна зробити ще один висновок. Неможливість використання стратегічного планування на вітчизняних великих та середніх підприємствах в умовах нестабільності зумовлена не тільки змінами у законодавчій базі, а й невідповідністю філософії підприємств ринковим умовам.

Висновки

Отже, стратегічне планування та управління дає змогу визначити вектор руху організації для формування стійких конкурентних переваг, досягнення в межах місії компанії поставлених задач та успіху на ринку в цілому. Стан стратегічного планування в Україні є досить низьким через низьку бар'єрів та помилок управлінців, невідповідність управлінської філософії вимогам сучасного ринкового середовища, а також через відсутність належного досвіду у керівників.

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками вдосконалення стратегічного менеджменту на великих та середніх підприємствах мають бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;
- розширення кола розробників через залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх та нижніх ланок;
- проведення якісної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління;

- встановлення чітких часових рамок, дедлайнів для виконання стратегічних та тактичних завдань;
- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;
- використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юрчак О. В. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / О. В. Юрчак // Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. — Ч. 1., 2010. — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>.
2. Юрчак О. В. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / О. В. Юрчак // Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. — Ч. 3., 2010. — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str204.html>
3. Воронєцька І. С. Publishing house Education and Science s.r.o. [Електронний ресурс] / І. С. Воронєцька, С. В. Попадюк // Стратегічний аналіз як елемент стратегічного управління підприємством, 2012. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/6_101972.doc.htm
4. Мінцберг Генрі. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг. — К. : Стандарт, 2008. — 398 с. — ISBN: 978-966-8961-14-4.
5. Bratton J. Strategic HR Management [Електронний ресурс] / Bratton J. — 2007. — Режим доступу: <http://www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf>.
6. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 2(7). — С. 125—131.
7. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві / В. В. Пастухова // Економіка України. — 2000. — № 11. — С. 36—43.

Рекомендована кафедрою менеджменту та моделювання в економіці

Стаття надійшла до редакції 30.04.2013
Рекомендована до друку 4.06.2013

Мокіна Юлія Вікторівна — доцент кафедри менеджменту та моделювання в економіці;

Кавуненко Ольга Михайлівна — студентка Інституту менеджменту.

Вінницький національний технічний університет, Вінниця