

– 2009. – № 3 (7). – С. 54-59. 9.Турило А.М. Теоретико-методологічні засади визначення сутності і оцінки категорії “економічний стан підприємства” / А.М. Турило, А.В. Агапова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2 (104). – С. 156–159. 10.Подольська В.О. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства / В.О. Подольська, О.О. Оржинська // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2009. – № 4 (35). – С. 136-142. 11.Методика проведення поглибленого аналізу фінансово – господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджена Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. № 81 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 12.Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Затверджено Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/ua/main/?doc ID=13483>. 13.Методичні рекомендації з аналізу фінансово – господарського стану підприємств та організацій / Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. № 759/10/20 – 2117 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.search.ligazakon.ua/1_doc_2.nsf/link1/GDPI1722.html. 14.Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства боржника при отриманні відстрочок (розстрочок) / Лист Державної податкової адміністрації України від 15.06.1998 р. № 7141 /10/ 20 – 0017 / Вісник податкової служби України. – 1998. – № 14. – С. 8–12. 15.Коренева А.Б. Критичний аналіз класичного підходу до оцінки фінансового стану підприємства / А.Б. Коренева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С.104–107.

УДК 338.45:330.131

А.А. Тимейчук

Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Тимейчук А.А., 2010

На основі аналізу світового досвіду розвитку стратегічного менеджменту та дослідження діяльності вітчизняних підприємств виділено основні етапи розвитку стратегічного менеджменту в Україні. Також виокремлено переваги, недоліки та міфи стратегічного менеджменту, які виникають під час запровадження окремих стратегічних інструментів у діяльність вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, етапи розвитку, бюджетування, довготермінове планування.

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN FOREIGN AND DOMESTIC COMPANIES

The article is based on analysis of international experience in strategic management and research activities of domestic enterprises in selected key development stages of strategic management in Ukraine. Also, the author highlights the advantages, disadvantages and myths of strategic management that arise during the implementation of specific strategic tools in the activities of domestic enterprises.

Keywords: strategic management, stages of development, budgeting, long-term planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Виникнення та розвиток нових теорій управління, напрямів менеджменту та різних шкіл найчастіше зумовлені новими реаліями, тенденціями та змінами, які

виникають у діяльності організації. Так виникли школи та напрями в менеджменті, які акцентували увагу на мотивації та взаємовідносинах людей (школа людських відносин і психологічна школа), удосконалення організаційних структур управління (системний аналіз, структурно-функціональний підхід), оптимізування трудових процесів (наукова організація праці), організаційної культури, комунікацій тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв’язання цієї проблеми. Проблематикою стратегічного менеджменту та розвитком управлінських систем займається низка вітчизняних та іноземних науковців [1; 2; 3; 4; 5]. Істотний внесок у розроблення проблем стратегічного управління зробили: І. Ансофф, М. Портер, О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська та ін.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної сфери дослідження і управлінської практики пройшло такі етапи: бюджетування, довготермінове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент та інтерактивний стратегічний менеджмент [1; 2]. Кожен з етапів привніс у теорії менеджменту певні напрацювання та ідеї. Найуспішніші із них стали засадами сучасної теорії стратегічного менеджменту. Еволюцію теорії менеджменту та стратегічного менеджменту у світі наведено у таблиці [3].

Бюджетування та контролювання. Ці управлінські функції активно розроблялися та удосконалювалися вже в першій чверті ХХ століття. Значний внесок в їхній розвиток зробила школа наукового менеджменту. Так, наприклад, діаграма Г. Гантта і сьогодні є одним із поширених методів планування. Фактично планування зводиться до формування бюджетів за статтями витрат на різні цілі та використання фінансових ресурсів. Бюджетування і сьогодні активно використовуються різними підприємствами, однак їхня сфера чітко визначена – формалізовані сфери діяльності із незначними змінами, що дає змогу лімітувати витрати ресурсів в коротко-терміновому періоді. Підприємства, які освоїли бюджетування, значно знижують рівень ризиків діяльності, особливо фінансових ризиків. Управління фінансовими ресурсами стає більш обґрунтованим та осмисленим, з’являється можливість при плануванні враховувати значну кількість чинників та інтенсивно розвивати підприємство [1].

Еволюція теорії менеджменту та стратегічного менеджменту у світі [4]

Етапи зародження теорії стратегічного менеджменту	Ознаки порівняння		
	Основні сфери концентрації уваги	Основні постулати	Період використання в світовій практиці
Бюджетування	Контроль за відхиленнями та грошовими потоками	Майбутнє повторює минуле	3 другого десятиліття ХХ ст.
Довготермінове планування	Екстраполяне прогнозування майбутнього	Майбутнє є продовженням минулих тенденцій	3 50-х рр. ХХ ст.
Стратегічне планування	Зміна стратегічного напрямку та потенціалу	Нові тенденції і порушення послідовності можна прогнозувати	3 60-х рр. ХХ ст.
Стратегічний менеджмент	Вирішення проблем, пов’язаних зі стратегічними ризиками і непередбачуваними загрозами / можливостями	Циклічне планування неадекватне швидким змінам	3 70-х рр. ХХ ст.
Інтерактивний стратегічний менеджмент	Розвиток творчого потенціалу усіх працівників та залучення їх до прийняття стратегічних рішень	Приймаючи стратегічні рішення, керівники передбачають власне майбутнє і самомотивуються	3 початку ХХІ ст.

Однак із зростанням динамічності зовнішнього середовища все важче було чітко формалізувати окремі сфери діяльності підприємства. Тому для вирішення деяких завдань цей підхід виявлявся неефективним. Внаслідок цього виникає новий етап розвитку стратегічного менеджменту – довгострокове планування.

Довгострокове планування. Цей підхід сформувався в 50-ті роки минулого століття. Він полягає в ідентифікуванні поточних змін економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій (або трендів). Цей підхід найбільш ефективний для планування ресурсів у довготерміновій перспективі, враховуючи потенціал змін в організації [2].

Довгострокове планування найефективніше в тих сферах, де попередньо відомі обсяги виробництва або надання послуг. У сфері послуг доцільно застосовувати довготермінове планування для невеликих організацій або для планування діяльності філіалів, представництв.

Стратегічне планування. Практичне використання стратегічного менеджменту починається в 60-ті роки ХХ століття. Цей підхід передбачає виявлення трендів не тільки економічного розвитку організації, але й середовища її діяльності. Середовище досліджують як складну, структуровану систему чинників, які діють на організацію та її конкурентів. Нестабільне середовище при цьому розглядають як основний чинник стратегічного планування. Таке планування полягає у виявленні сильних та слабких сторін організації, загроз та можливостей середовища, чинників зовнішнього середовища, що сприяють або перешкоджають досягненню цілей організації. Основна ціль стратегічного планування полягає в удосконаленні реакції організації на динаміку ринку і поведінку конкурентів [3].

Істотною перешкодою для розвитку організації, що використовує стратегічне планування, є визнання некерованості зовнішніх чинників – такий собі ринковий фаталізм.

Стратегічний менеджмент. Як самостійна дисципліна з'явився в 1973 році після розширеної конференції із стратегічного менеджменту (Пітсбург, 1971 р.). Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління. Стратегічний менеджмент поглинув та об'єднав досягнення попередніх етапів. Стратегічне планування стало однією із функцій стратегічного менеджменту [4].

Тобто можна стверджувати, що стратегічний менеджмент виник як реакція підвищення рівня турбулентності зовнішнього середовища, а питання довготерміновості стало одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Априорна непередбачуваність зовнішнього середовища стала наріжним каменем, довкола якого формувалась та продовжує формуватись теорія стратегічного менеджменту.

Інтерактивний стратегічний менеджмент – сучасне досягнення за авторства Р.Л. Акоффа, основна ідея якого полягає в умінні розробляти стратегії, ґрунтуючись насамперед на потенціалі всього колективу, який залучений у формування майбутніх цілей, планів, стратегій та заходів їхнього досягнення [1]. Залучені працівники, плануючи майбутнє підприємства, формують своє майбутнє та докладають максимальних зусиль для його досягнення, порівняно з випадком, коли їм цілі та плани нав'язуються директивно. Інтерактивний підхід краще ніж інші дає змогу враховувати та управляти прискореними змінами, зростаючими організаційними труднощами і непередбачуваністю зовнішнього середовища. Така орієнтація підвищує індивідуальний, організаційний і суспільний рівень розвитку та якості життя [5].

Цілі статті. Проаналізувати етапи розвитку стратегічного менеджменту в Україні, виокремити переваги, недоліки та міфи стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Із розвитком економіки формуються і зникають безліч різноманітних причинно-наслідкових зв'язків і залежностей у ній, що породжує все нові ризики. За такої динаміки протягом п'яти років структурно оновлюється до 70% ВВП світу, що означає появу на ринку нових

продуктів та послуг. У результаті виникає довгий ланцюжок із суми старих та нових ризиків із власною синергетикою, тому об'єкт, який потрапляє в таку ситуацію, на перший погляд, поводить себе парадоксально. Будь-яка нова угода чи управлінське рішення спричиняє появу нових ризиків. У зв'язку з цим, багато з відомих методів та технологій стратегічного менеджменту неможливо застосувати на підприємствах взагалі, інші ж потребують відповідного вдосконалення, поліпшення та адаптації до вітчизняних умов фінансово-господарської діяльності. Крім того, перешкодою є психологія частини власників та управлінців вітчизняних підприємств, які орієнтуються насамперед на грошові надходження та прагнуть якнайшвидше їх отримати, нехтуючи при цьому стратегічною перспективою. Відповідно, методи управління прибутком, основними фондами, оборотними коштами, податковим плануванням спрямовані на отримання тінювих позитивних грошових потоків. Крім того, необхідно враховувати значний рівень корупції та бюрократії, недостовірну бухгалтерську звітність, фіктивні угоди, а також вчинення незаконних операцій та дій тощо [5].

Бюджетування та контролювання. Українські підприємства активно використовують бюджетування діяльності (Наприклад, ВАТ «Іскра», ЗАТ «Автовантажувач», ВАТ «Комунпостач» тощо), особливо якщо організація є великою і має розвинуту інфраструктуру, хоча бюджетування ефективніше працює на малих та середніх підприємствах, де вищий рівень гнучкості систем менеджменту. На жаль, в українських реаліях сформованих бюджетів не завжди дотримуються, оскільки часто доводиться в поточній діяльності істотно змінювати фінансові показники та витрати, переглядати пріоритети, фінансувати непередбачені статті витрат тощо. Бюджетування сьогодні для українських організацій залишається домінуючим підходом менеджменту.

Довгострокове планування. Відносно поширеним є довгострокове планування на вітчизняних підприємствах. Цей етап є фундаментом стратегічного планування, і більшість компаній визначають основні внутрішні індикатори розвитку на довготерміновий період. Однак у зв'язку із динамічністю вітчизняного ринку дотримуватись встановлених критеріїв та показників неможливо.

Стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Кількість організацій в Україні, які використовують підходи стратегічного планування та стратегічного управління, є незначною. Українські реалії суттєво відстають від світової практики використання стратегічного менеджменту. Відсутність кваліфікованого персоналу, достатніх знань та частота зміни середовища призводять до неможливості використання надбань стратегічного менеджменту.

Часто негативно позначається на практичній реалізації принципів стратегічного менеджменту ініціатива засновників підприємства чи наглядової ради ("згори донизу"). Проте така ініціатива, як правило, породжується мотивами створення іміджу підприємства, а не справжнім бажанням поширення підходів стратегічного менеджменту для підвищення рівня конкурентоздатності. Усе це частково призводить до сприйняття методів стратегічного менеджменту як засобу від усіх бід, а тому переоціненого, нереального, надуманого, а отже, й неефективного. Крім того, іншим фактором низького рівня розвитку стратегічного менеджменту на практиці є поганий розвиток інформаційних систем та відсутність кваліфікованих спеціалістів-практиків.

Щодо досвіду іноземних вчених, прикладних аспектів західних підприємств у сфері стратегічного менеджменту, то вони повинні застосовуватись з певними застереженнями, з врахуванням особливостей вітчизняної економіки. Крім того, зміни в системі менеджменту у момент їхньої реалізації спричиняють зростання економічного ризику. Керівництво за цих умов повинно забезпечити створення атмосфери, яка б надихала співробітників на сприйняття змін, мінімізувала опір, не виключаючи при цьому ризикованих дій, допомагаючи їм розкрити свої можливості, тобто стиль керівництва слід обрати координаційний та демократичний [5].

Основною якістю менеджменту підприємства за умов швидкої зміни факторів зовнішнього середовища повинна стати рухливість. Як зазначає Б. Гейтс, якщо у 80-ті рр. ХХ ст. все вирішувала якість, у 90-ті рр. – реінжиніринг (модернізація) бізнесу, то ключовою концепцією поточного десятиліття є рухливість та швидкість. Менеджмент повинен забезпечити здійснення операцій на всіх напрямках, бути спроможним оперативно приймати управлінські рішення. Прикладом такої рухливої організації є телеканал CNN, джерелом унікальності якого є передовсім швидкість, з якою

його кореспонденти реагують на події в будь-якій точці земної кулі. Однак рухливість не означає прийняття адекватних управлінських рішень на усі без винятку зміни зовнішнього середовища. Реагуючи на кожну зміну ситуації, управлінець змушений буде приймати все нові і нові рішення, які часто несумісні з попередніми. Унаслідок цього управлінська система буде спрямована на поточні внутрішні зміни, замість того, щоб передбачати майбутні шанси та використовувати їх. Ситуаційний підхід ефективний за високого рівня економічного ризику, коли ситуація має всі ознаки екстраординарності, що робить недоцільним використання попереднього досвіду. За таких умов врахувати всі фактори неможливо, бо ситуація змінюється не лише швидко, але й непередбачувано [5].

Усе це зумовлює необхідність поєднання системності управління та реалізації можливостей конкретної ситуації.

У ситуації невизначеності система повинна бути простою (одноопераційною) і безпосередньою. Це означає, що для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо на великих підприємствах, слід застосовувати декомпозицію – поділ системи на “локальні” підсистеми (наприклад, за основними функціями, реалізацію яких можна ефективно координувати). Таку необхідність зумовлює імовірність великої кількості ризиків і неоднакових їх ознак у різних системах та підсистемах управління. При цьому важливо забезпечити оптимальність декомпозиції з огляду на завдання і мету організації. Основною метою поділу є формування, розвиток та функціонування системи менеджменту, в якій оперативні та локальні проблеми вирішувалися б у мінімальні строки, з оптимальним використанням ресурсів, і водночас з максимальною результативністю, тобто загальні управлінські завдання поділяються на локальні проблеми, і для їх розв’язання, своєю чергою, створюються локальні системи управління, діяльність яких ретельно перевіряється та координується.

Нарешті, сам стратегічний менеджмент за доброї волі керівництва та ініціативи працівників намагаються впроваджувати, забуваючи його основні принципи, яких слід дотримуватись всім підприємствам незалежно від форми власності, величини, стадії життєвого циклу, конкурентних переваг тощо.

У зв’язку із стрімким розвитком стратегічного менеджменту та значних його переваг щодо інших теорій менеджменту, стратегічний менеджмент почав отримувати міфічні властивості, які йому непритаманні. Насамперед, стратегічний менеджмент не є універсальним інструментом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Надмірні, фундаментальні очікування від нього не менш шкідливі для бізнес-процесів, як і недооцінювання його, недовіра до нього. Пов’язані із ним ірраціональні очікування, сподівання є джерелом багатьох контрпродуктивних міфів. Найпоширенішим із них є такий, що стратегічний менеджмент забезпечує точне визначення параметрів та середовища організації в майбутньому. Насправді він дає змогу ідентифікувати контури майбутнього, накреслити бажані результати. А ймовірність досягнення визначених кількісних та якісних показників у системі стратегічного менеджменту завжди нижча за 100%.

Побутує думка, що стратегічний менеджмент – прерогатива вищого рівня управління. Однак без залучення до прийняття стратегічних рішень нижчих рівнів управління підприємство створює додаткові бар’єри для досягнення запланованих показників, оскільки взаємодія між рівнями управління – керуючою та керованою підсистемами істотно впливає на ймовірність їх досягнення [5].

Вважають також, що у стратегічному управлінні тримають у полі зору тільки довгострокові перспективи, а орієнтація на короткотермінову перспективу підштовхує менеджерів до маніпулювання фінансовими показниками для того, щоб прикрасити поточний стан, а в результаті приймаються помилкові управлінські рішення. Насправді довгострокових результатів неможливо отримати без передбачення і здійснення короткострокових та середньострокових заходів. Найкраще знаходити баланс між різностроковими орієнтирами, враховуючи між ними причинно-наслідкові зв’язки.

Це означає, що розраховані на короткострокову перспективу заходи менеджменту повинні бути надто ефективними, якщо це може спричинити зниження ефективності організації в майбутньому. І навпаки, менеджмент сучасності не можна доводити до низької ефективності задля

того, щоб ефективним був менеджмент організації у майбутньому (тобто прибутки у різному вигляді були понад потребу).

Ще один активно тиражований міф полягає в тому, що «правильна» теорія стратегічного менеджменту дає набір правил, схем та моделей, використання яких забезпечує потрібні результати. Однак жодна модель, схема і жоден підхід не мають універсального характеру. Стратегічний менеджмент не має теорій, які описують що і як робити при вирішенні певних завдань і в конкретних ситуаціях. Кожен менеджер розуміє та реалізує підходи стратегічного менеджменту по своєму. Максимум, на що спроможний ефективний менеджмент – це оптимізація процесу прийняття стратегічних рішень, підходів до підготовки, збирання та оброблення інформації тощо.

Багато хто схильний вважати, що стратегічний менеджмент дає негайний результат. Однак розроблення, впровадження, реалізація управлінських рішень та отримання конкретних результатів потребують часу, нерідко значного.

Те, що метою стратегічного менеджменту є виживання організації, аж ніяк не означає, що вона за будь-яких обставин збереже свою ефективність, уціліє під тиском конкуренції у довгостроковій перспективі. Жоден елемент стратегічного менеджменту цього стовідсотково не забезпечить, однак при цілеспрямованому використанні елементів стратегічного менеджменту рівень виживання її підвищується [5].

Інший міф полягає в незначних витратах ресурсів для створення стратегічного управління. Однак практика формування стратегічних систем менеджменту показує, що необхідні значні зусилля, великі витрати часу і ресурсів для того, щоб сформувати ефективну систему стратегічного менеджменту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Через поширення та віру в ці міфи виникають негативні наслідки та помилки стратегічного управління. Уникнути цих наслідків можна шляхом підвищення рівня знань про стратегічний менеджмент та розвиток працівників, заангажованих у стратегічне управління організацією. Подальші дослідження повинні розвивати інструменти стратегічного менеджменту, адаптувати зарубіжний досвід використання окремих методів та підходів стратегічного управління та розвивати власні школи стратегічного менеджменту, враховуючи особливості вітчизняної економіки.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия // И. Ансофф. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с. 2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник // О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 3. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник // Г.В. Осовська, О.Л.Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Ковдор, 2003. – 196 с. 4. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. 5. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / Подольчак Н.Ю. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 315 с.