

УДК 338.8

Кіндрацька Г.І.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРАГМАТИЧНИЙ ПІДХІД

© Кіндрацька Г.І., 2000

Проведений аналіз можливостей системи стратегічного менеджменту на основі зарубіжного досвіду; розглянуті конкретні методичні підходи до формування та реалізації стратегії; проаналізовані реальні проблеми та існуючі упередження керівників, які сповільнюють впровадження стратегічного менеджменту українськими підприємствами.

The analysis of possibilities of a system of strategic management on basis of foreing experience is conducted; the concrete methodical approaches to shaping and realization of the strategy are considered; the actual problem and existing prejudices of the chiefs are analysed which decelerate introduction of strategic management by the Ukrainian enterprises.

Унікальність існуючої в Україні ситуації полягає в тому, що національна економіка за своїм характером є перехідною. Елементи адміністративно-командної системи поступово замінюються новими, ринковими. Спостерігається відхід від технократичного раціоналізму, тобто переконання в тому, що успіх підприємства визначають його внутрішні можливості – раціональна організація виробництва і управління, ефективне використання всіх видів ресурсів тощо. Все частіше підприємство розглядають як “відкриту систему”. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін зовнішнього середовища підприємства концентрують увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляють та враховують у своїй діяльності можливі зміни оточення.

Активно відбувається становлення нового способу управління. Існує багато прикладів, коли на підприємства запрошують молодих амбітних управлінців, обізнаних з методами західного менеджменту, які забезпечують швидке досягнення бажаного “стрибка” в діяльності підприємства. Здебільшого при цьому приймаються рішення щодо поживлення діяльності функціональних служб з метою раціонального розподілу ресурсів, пошуку ефективної поведінки в межах заданої функції. Без сумніву, формування на пряму дій в конкретному функціональному просторі містить значні резерви ефективності, водночас поєднання передових методів управління з українськими реаліями вимагає також чіткого бачення перспектив діяльності підприємства. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, впровадженню системи стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент – це особливий спосіб мислення й управління, що забезпечує єдність цілей, потенціалу конкретного підприємства і можливостей, які існують у зовнішньому середовищі. Поява стратегічного менеджменту зумовлена об’єктивними причинами, передусім ускладненням умов виробництва і реалізації продукції, та є результатом еволюційного розвитку підходів до управління організацією.

Стратегічний менеджмент, започаткований приблизно з 70-х років в американській економіці, поширився пізніше в інших країнах. Його вважають найсучаснішою модифіка-

цією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій. І. Ансофф, один з визнаних авторитетів у цій галузі знань, перефразовуючи П. Друкера, сказав: “Стратегічне планування – управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами” [1].

Концепція стратегічного управління розроблена американською консалтинговою фірмою з управління “МакКінсі” і впроваджена, починаючи з 1972 р., у корпораціях “Дженерал Електрик”, “ІБМ”, “Кока-кола”, “Тексас Інструментс” тощо. Цю систему на початку 80-х років використовувала майже половина найбільших корпорацій США. Вона постійно розвивається. В сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку стратегічного управління. Перший з них є логічним продовженням стратегічного планування і охоплює підсистему аналізу й планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Практично це управління стратегічними можливостями організації, тому його вважають регулярним стратегічним управлінням. Цей вид часто застосовують на практиці та методично він досить повно розроблений.

Другий напрям називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу, тому що воно забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають. Цей вид розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються часто і здебільшого є непередбачуваними, що вимагає негайної адекватної реакції. У підприємства не залишається часу на перегляд стратегії, тому одночасно з реалізацією стратегії слід вирішувати нові стратегічні завдання.

Отже, напрашується закономірний висновок: якщо поява стратегічного менеджменту є наслідком еволюційного розвитку управління (бюджетне планування – довгострокове планування – стратегічне планування – стратегічний менеджмент) в зарубіжних корпораціях шляхом відбору і доповнення системи позитивними елементами та відмови від негативних, та якщо вони його активно використовують в сучасних умовах, то цю систему слід апробувати і вітчизняним підприємствам. Однак сьогодні не кожне українське підприємство зорієнтоване на запровадження системи стратегічного управління і прийняття стратегічних рішень.

Як свідчать дослідження, незважаючи на усвідомлення можливості застосування системи стратегічного менеджменту, існує певне упереджене ставлення щодо цього у багатьох вітчизняних керівників. Показово, що противниками виявляються керівники, які мають багатий досвід роботи в умовах адміністративно-командної економіки, ототожнюючи його з системою довгострокового планування. Не вдаючись до визначення істотних відмінностей цих систем, вони сприймають стратегічний менеджмент тільки як данину моді, коли замість звичного довгострокового плану слід сформулювати стратегічний, що, на їх думку, є не більш ніж даремне витрачання коштів у сучасних нестабільних умовах. Однак основна відмінність полягає в тому, що стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Істотних змін зазнає також планування: типовим є проходження шляху від майбутнього до теперішнього, а не від минулого до майбутнього, як це спостерігається в системі довгострокового планування.

Водночас агресивними противниками впровадження системи стратегічного менеджменту виступають і деякі керівники, становлення яких відбувалося в умовах перехідної

економіки, і які мають дещо спотворене уявлення про цивілізований ринок. На їхню думку, говорити про розроблення певної стратегії підприємства взагалі недоцільно, оскільки головною метою діяльності вони вважають отримання прибутку в найпримітивнішому розумінні – сьогодні і будь-якими засобами.

Все вищеназване вимагає з'ясування, виходячи з суті системи стратегічного менеджменту, справжніх проблем і труднощів, які сповільнюють його впровадження українськими підприємствами.

Загально визнаним є трактування стратегічного управління як різновиду прийняття управлінських рішень, який передбачає виконання таких стадій: усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, за визначенням Г.Саймона, інтелектуальну стадію; діагностику та структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного чи декількох варіантів рішення; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність описання 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 використання висококваліфікованих фахівців. Названі особливості дають підставу стверджувати, що розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування стратегії на управління впровадженням відповідних стратегічних змін. Отже, загалом регулярний процес стратегічного менеджменту охоплює дві системи: розроблення стратегії – стратегічного планування, яка складається з окремих стадій (визначення місії та цілей організації, діагностика середовища, вибір стратегії) та впровадження стратегії – реалізація і контроль за її реалізацією. Зміст окремих стадій планування і впровадження стратегії здебільшого визначається об'єктом стратегічного управління: загальна (корпоративна) стратегія підприємства загалом; бізнес-стратегія – стратегія його самостійного підрозділу, між якими існує тісний взаємоз'язок.

Визначення місії та цілей організації передбачає формулювання місії підприємства, що в концентрованому вигляді виражає зміст його існування, призначення, визначення довгострокових і короткострокових цілей. Виникає особлива проблема: які з можливих цілей вважати найважливішими? Наукова дискусія та опитування практиків виявили приблизно однакові результати. Наприклад, дані експертного опитування керівників фірм США і Японії свідчать, що найпривабливішими цільовими орієнтирами діяльності є прибуток на інвестований капітал, прибуток на акціонерний капітал, зростання частки ринку, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу [2]. Однак пріоритетність цілей, оцінених у балах, виявилась різною для американських і японських фірм. Найпривабливішим для керівників американських фірм було отримання прибутку на інвестований капітал (2,43 бала), а керівники японських фірм оцінили його тільки в 1,24 бала, водночас найпріоритетнішим вони вважали збільшення частки ринку (оцінки становлять відповідно 1,43 і 0,73 бала). Для вітчизняних підприємств, які перебувають у скрутному становищі, найважливішими є цілі виживання, а для успішних – отримання прибутку. Водночас можуть виникнути проблеми, які пов'язані із статусом підприємства. Як свідчить практика зарубіжних фірм, акціонери і керівництво акціонерних товариств зорієнтовані на досягнення різної мети. Власники здебільшого націлені на прийняття фінансових та інших рішень, які ведуть до зростання

поточного прибутку і дивідендів, в той час як менеджери прагнуть досягти стратегічних цілей. Досить часто вирішення цієї проблеми залежить від професіоналізму керівництва, його вміння працювати з акціонерами. Відсутність чітко сформульованої мети позбавляє управління підприємством орієнтації на остаточний результат.

Стратегічна діагностика середовища як процес визначення критично важливих чинників його складових є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей. Стратегічна діагностика передбачає збір інформації про теперішній стан організації; аналіз зібраної інформації та її оцінку; прогнозування майбутнього стану організації. Для цього використовують як універсальні способи аналізу (традиційний інструментарій), так і спеціальні, що дає змогу виявити можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони організації, а також встановити між ними взаємозв'язки. Вибір конкретного методу зумовлений різними причинами, зокрема рівнем нестабільності зовнішнього середовища та можливостями інформаційного забезпечення. Як засвідчили дослідження, для вітчизняних підприємств проблеми інформаційного характеру є особливо гострими. З одного боку, наявність достовірної та повної інформації дає змогу підприємству контролювати параметри внутрішнього середовища, а з іншого, її нестача дає змогу лише враховувати параметри мезо- і макрооточення. Така асиметричність інформації зумовлена самим принципом протиставлення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Розв'язати вказане протиріччя досить складно, однак можна скористатися досвідом зарубіжних фірм, які намагаються максимально підвищити відкритість і прозорість інформації про зовнішнє середовище і знизити рівень його невизначеності шляхом оприлюднення власної інформації, яка є цікавою для зовнішніх користувачів при строгому збереженні стратегічної інформації.

Результати діагностики середовища підприємства служать основою вибору його майбутньої орієнтації. Проміжною стадією цього процесу є формування кількох стратегічних альтернатив для досягнення бажаних цілей. З цих альтернатив організація вибирає найприйнятлівішу – стратегію свого розвитку. Засобом перетворення результатів аналізу середовища в стратегію підприємства вважають стратегічний аналіз, до інструментів якого належать формальний підхід і самостійний творчий аналіз. Розроблення стратегічних альтернатив залежить від рівня управління (корпоративний чи бізнес-рівень). Здебільшого розрізняють такі типи стратегічних орієнтацій: зростання (розширення діяльності на освоєних ринках, освоєння нових ринків, створення нового потенціалу для освоєння нового ринку); скорочення; стабілізація (орієнтація на здобуті позиції підприємства на освоєних ринках шляхом концентрації на власних сильних сторонах). Вважають, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути потреба термінового пошуку виходу із ситуації. Водночас найризикованішою є реалізація стратегії диверсифікації. Тільки в одному з двадцяти випадків організація без особливих ускладнень досягне істотного комерційного успіху. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Її застосування пов'язане здебільшого з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції. Надалі ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності

сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку. Інтереси вищого керівництва відіграють особливу роль. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії або антипатії відіграють важливу роль.

Незважаючи на важливу роль планування стратегії в управлінні організацією, бажаного результату можна досягти тільки внаслідок успішної її реалізації. Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що тільки у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Виконання стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких найкраще сформована стратегія може зазнати невдачі. Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреба у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. Головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найраціональнішим способом.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін: перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну підприємства, яка впливає на його місію та організаційну культуру; радикальні зміни підприємства пов'язані з глибокими структурними перетвореннями, які виникають внаслідок поділу або об'єднання його з іншим аналогічним підприємством; помірні перетворення проводять тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів; звичайні зміни, зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації; незмінне функціонування спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. Отже, реалізація стратегії часто вимагає узгодження її з іншими сферами стратегічних змін у системі управління – організаційною структурою та організаційною культурою.

Аналіз процесів, які відбуваються на вітчизняних підприємствах, дає підставу констатувати, що керівництво деяких з них, досліджуючи причини власних проблем, прийшло до розуміння необхідності трансформації організаційної структури: переходу від функціональної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання відповідно до її основних економічних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, розробки і наукові дослідження тощо), до незалежних або напівзалежних підрозділів, які розробляють і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку і є конкурентоспроможними на них. Цей процес "підштовхується" досить поширеною на Заході тенденцією до децентралізації компаній, яка передбачає їх організацію відповідно до потреб ринку, а не внутрішньої спеціалізації компанії, як це було характерно для функціональної структури управління. Як лаконічно сформулював відмінності цих організаційних структур відомий голландський економіст і підприємець Х.Віссема: "Функціональні організації можна охарактеризувати, як організації, які веде пропозиція, а організації з системою підприємницьких одиниць – як організації, які веде попит" [2]. Не вдаючись в детальний аналіз можливих варіантів організаційних структур, а також їх переваг і недоліків, треба зазначити, що процеси трансфор-

мації системи управління в сторону децентралізації, які відбуваються на підприємствах України, є загалом прогресивними. Водночас такі трансформації не враховують один з основних постулатів науки менеджменту: структура прямує за стратегією. Розроблення і впровадження нової структури ще не може означати забезпечення бажаного результату, якщо не визначений генеральний напрям руху. Одночасно вибір стратегії є тільки початком шляху, який може бути успішно подоланий внаслідок побудови відповідної організаційної структури, яка володіє потенціалом для реалізації стратегії.

Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії підприємства. Забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності й відповідальності кожного за результати впровадження стратегії підприємства вдається тільки в межах відповідної організаційної культури. Слід зазначити, що виокремлення організаційної культури як самостійного елемента й особливо врахування її зміни під час впровадження нової стратегії організації є відносно новим положенням теорії стратегічного менеджменту.

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей підприємства і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю коригуються цілі підприємства та напрями їх досягнення.

Отже, з'ясування суті кожної з основних стадій стратегічного менеджменту та виявлення критичних точок для кожної з них свідчить про певні обмеження цієї системи. Розроблення та впровадження стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу та ресурсів. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені асиметричністю інформації про внутрішні можливості підприємства та тенденції ринку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій тощо. Саме стратегічне планування не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто уніфікована процедура, яка передбачала б, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації, відсутня, хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії. Водночас сформована стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати підприємство в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі. Впровадження стратегії часто вимагає проведення істотних змін, зокрема в організаційній структурі управління, що є завжди доволі “болючим” процесом, особливо якщо при цьому врахувати характерну рису вітчизняних керівників – небажання “ділитися” правами з підлеглими, то стане абсолютно зрозумілим, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій. Загалом перелічені обмеження не можуть “переважити” переваги системи стратегічного менеджменту. Стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагає зорієнтувати персонал у потрібному напрямі. Вона є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів, проводить діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами. Розроблення та впровадження стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні бажаної мети.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.-Пб., 1999. 2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.

УДК 338.658

Устінова І.Г., Катасв А.В., Коношенкова Т.Б.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Устінова І.Г., Катасв А.В., Коношенкова Т.Б., 2000

У статті розглянута проблема вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємств шляхом впровадження системи внутрішньої фінансової діагностики. Наведені етапи, принципи, особливості формування та блок-схема алгоритму впровадження і дії моніторингу фінансової діяльності.

In the given article the problem of improvement of organization of financial management of the enterprises is considered by introduction of a system of internal financial diagnostics. The stages, principles, feature of shaping both block diagram of algorithm of introduction and operation of monitoring of financial activity are indicated.

В умовах переходу підприємницької діяльності в Україні із епохи жорсткого адміністрування в епоху вільного ринкового “плавання” менеджмент підприємств, зокрема акціонерних товариств (АТ), повинен з мінімальними втратами часу та ресурсів підтримувати позитивний фінансовий баланс та підвищувати добробут власників. Відповідно до цієї стратегічної мети фінансового менеджменту необхідно зосередити зусилля на організації управління фінансовою діяльністю підприємства, зокрема на якісному виконанні такої функції, як контроль.

Для вдосконалення організації фінансового менеджменту пропонується запровадити систему діагностики результатів фінансової діяльності у вигляді безперервного спостереження і відслідковування фактичних показників та їх порівняння з оціночними (плановими) і розробленням відповідних організаційних заходів, спрямованих на елімінацію небажаних відхилень.

Організація внутрішнього фінансового контролю, який за своєю сутністю є ланцюжком зворотного зв'язку в інформаційному контурі управління, базується на побудові системи моніторингу фінансової діяльності підприємства. Система моніторингу фінансової діяльності – це розроблений на підприємстві механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами цієї діяльності в умовах нестабільної кон'юнктури фінансового ринку з одночасним розробленням декількох альтернативних варіантів рекомендацій для прийняття остаточного управлінського рішення.

У процедурі внутрішньої фінансової діагностики виділяються такі три етапи:

1. Побудова системи стандартів фінансової діяльності підприємства. Як такі стандарти виступають розроблені під час формування фінансової політики критерії по окремих аспек-