

Лазоренко Т.В.

к.е.н., доцент

Андрійчук Б. М.

студент ФММ

Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті проведено аналіз головних проблем стратегічного управління малих підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Визначені основні чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства. Доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища є необхідність впровадження стратегічного управління та подолання проблем які з цим пов'язані. Проаналізовані передумови, які дозволяють прийти до висновку що підприємству необхідно впроваджувати стратегічне управління для подальшого розвитку. Проведено дослідження витрат на розробку та впровадження стратегічного управління на прикладі різних країн в тому числі і України. Визначено, що ступінь впровадження стратегічного управління в Україні, порівняно із світовими тенденціями, є недостатнім і не відповідає потенціалу та можливостям України. Доведено, що виведення національної економіки на якісно новий ефективний рівень і забезпечення високої конкурентоспроможності на світовому ринку, неможливо без впровадження стратегічного управління. Запропоновані рекомендації щодо визначення шляхів покращення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, потенціал, нестабільність, зовнішнє середовище.

Лазоренко Т.В.

Андрійчук Б.Н.

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.** В статье проведен анализ основных проблем стратегического управления малых предприятий в условиях нестабильности внешней среды. Определены основные факторы, которые влияют на выбор стратегии развития предприятия. Доказано, что в условиях нестабильности внешней среды появляется необходимость внедрения стратегического управления и преодоления проблем, которые с этим связаны. Проанализированы предпосылки, которые позволяют прийти к выводу, что предприятию необходимо внедрять стратегическое управление для дальнейшего развития. Проведено исследование затрат на разработку и внедрение стратегического управления на примере различных стран в том числе и Украины. Определено, что степень внедрения стратегического управления в Украине по сравнению с мировыми тенденциями, является недостаточным и не соответствует потенциалу и возможностям Украины. Доказано, что вывод национальной экономики на качественно новый эффективный уровень и обеспечение высокой конкурентоспособности на мировом рынке, невозможно без внедрения стратегического управления. Предложенные рекомендации по определению путей улучшения стратегического управления в условиях нестабильности внешней среды в современных условиях.*

Ключевые слова: стратегия, потенциал, нестабильность, внешняя среда.

Lazorenko T.

Andriichuk B.

PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. *The article analyzes the main problems of strategic management of large enterprises in an unstable environment. The main factors that influence the choice of development strategy. Proved that in an unstable environment is the need to implement strategic management and overcoming the problems which are related. Analyzed conditions that allow us to conclude that the company must implement strategic management for further development. Research costs for the development and implementation of strategic management on different countries including Ukraine. Determined that the level of the strategic management in Ukraine, compared with global trends is insufficient and does not meet the potential and opportunities of Ukraine. Proved that the output of the national economy to a new level of efficient and ensuring high competitiveness in the world market is impossible without the implementation of strategic management. The proposed recommendations on the ways to improve strategic management in an unstable environment in modern conditions.*

Keywords: strategy, potential instability environment.

Постановка проблеми та актуальність дослідження

Дослідження проблем стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах нестабільної економіки за останнє десятиліття, викликає інтерес у наукових колах, вони є досить актуальними, саме тому існує необхідність їх всебічного вивчення. Вітчизняні підприємства в сучасних умовах нестабільності світової економіки та не згасаючої фінансово-економічної кризи, загострення конкуренції опинилися в скрутних умовах. Застосування сучасних методів управління підприємством подолання такого великого кола, як зовнішніх так і внутрішніх проблем, є дуже важливою складовою подолання проблеми, адже

від ефективності управління підприємством залежить можливість його функціонування та подальший розвиток. На сьогоднішній день розроблено та впроваджено достатньо методів управління, серед яких методи підвищення ефективності діяльності підприємств, методи підвищення якості продукції підприємств, методи пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища. Більшість методів стосується окремої сфери діяльності підприємства, з їх допомогою не можливо спрогнозувати майбутнє підприємства на довгострокову перспективу. Саме тому більшість сучасних підприємств перейшли до використання значно ефективнішого методу управління – стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню питань розроблення стратегії розвитку підприємства присвячені численні праці багатьох відомих вчених-економістів як із світовим ім'ям – А. Чандлер, І. Ансоффа, М. Портер, Г. Гольдштейн та інших, так і регіонального рівня: російських – Г. Кіндацька, Я. Жаліло, А. Крапивенский, Б. Корнійчук та інших; вітчизняних – С. Лазарева, О. Собкевич, З. Шершньової, В. Охріменко, О. Виханський та ін. Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних вчених: Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнат'євої І.А., Кіндрацької Г.І., Скібіцького О.М., Стадника В.В. та ін., а також зарубіжних вчених: Аакера Д.А., Аналоуи Ф., Віханського О.С., Градова А.П., Гребін'яка Л.Дж., Греттон Л., Друкера П., Каплана Н. та ін.

Постановка завдання. Дослідити головні проблеми стратегічного управління малих підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [1].

I. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [1].

Основами стратегічного управління, на думку Василенко В.А., Ткаченко Т.І., є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [2].

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка [3].

Отже, на нашу думку стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Стратегічне управління дає уявлення про те якою повинна бути організація в майбутньому та що для цього потрібно зробити. Також він спрямований на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Стратегічна проблема вітчизняних підприємств пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Саме тому на нашу думку завдяки успішному оволодінню методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить малим підприємствам перспективи до зростання.

У кожній фірмі, що займається питаннями стратегічного управління, виникають нерідко проблеми з приводу розробки та реалізації стратегії. Вони можуть бути різними в залежності від етапів стратегічного управління.

Перша з проблем пов'язана з тим, що у фірмі відсутній стратегічний менеджмент. Рішення даної проблеми пов'язано насамперед з розумінням значення стратегічного управління як одного з пріоритетних напрямків розвитку компанії. Це стосується, насамперед, невеликих підприємств, керівники яких нерідко вважають, що стратегія їм не потрібна, оскільки у них і без того багато проблем. У підприємств малого бізнесу завжди є першочергові завдання: як розрахуватися з бюджетом, як заплатити заробітну плату працівникам і т.п. Багато залежить від того яку позицію займають власники таких підприємств. Якщо власника все більш-менш влаштовує, то основне стратегічне питання для нього буде полягати в тому, щоб підприємство не зникло найближчим часом з ринку. Але якщо власник піклується не тільки про поточний період, але й про перспективу, то без стратегії тут не обійтися.

Якщо у керівників підприємства є розуміння необхідності проведення стратегічного менеджменту, то для переходу до реальних дій потрібно розробити стратегію.

Відсутність стратегії – друга проблема, яка потребує вирішення. Для цього слід знати технологію розробки стратегії. Вона включає певні етапи та інструменти, використовувані на кожному з етапів. Особливе місце в цьому процесі займає збір інформації. Необхідна інформація збирається цілеспрямовано на різних рівнях, а потім систематизується [4].

Але розробити стратегію ще не означає її виконати. Третя проблема полягає в тому, що стратегія не реалізується. Для того щоб це зробити, необхідна розробка механізму реалізації стратегії. Він включає різні інструменти.

Консалтингова компанія «Дельта» провела дослідження управління середньостатистичною українською компанією в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Компанія «Дельта» опитала керівників 21 фірми про те, які антикризові рішення й управлінські інструменти виявилися найбільш

ефективними, які уроки були витягнуті з кризи з початку 2008 р. Основний висновок полягає в тому, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища не можна займати глуху оборону. Необхідно вживати зусилля для виходу з кризи і шукати можливості для зростання компанії.

В результаті проведеного аналізу були виділені п'ять особливостей успішного антикризового управління:

- рішучі і ефективні дії;
- швидкість і гнучкість, «організаційна підтягнутість»;
- інформаційна відкритість і контроль;
- планування: оперативне та сценарне;
- пріоритет зростання продажів.

Кожна з компаній завжди може визначити, які з цих заходів можуть принести найбільш високі результати.

На графіку представлено витрати на розробку стратегії у різних країнах протягом певного періоду (див рис. 1).

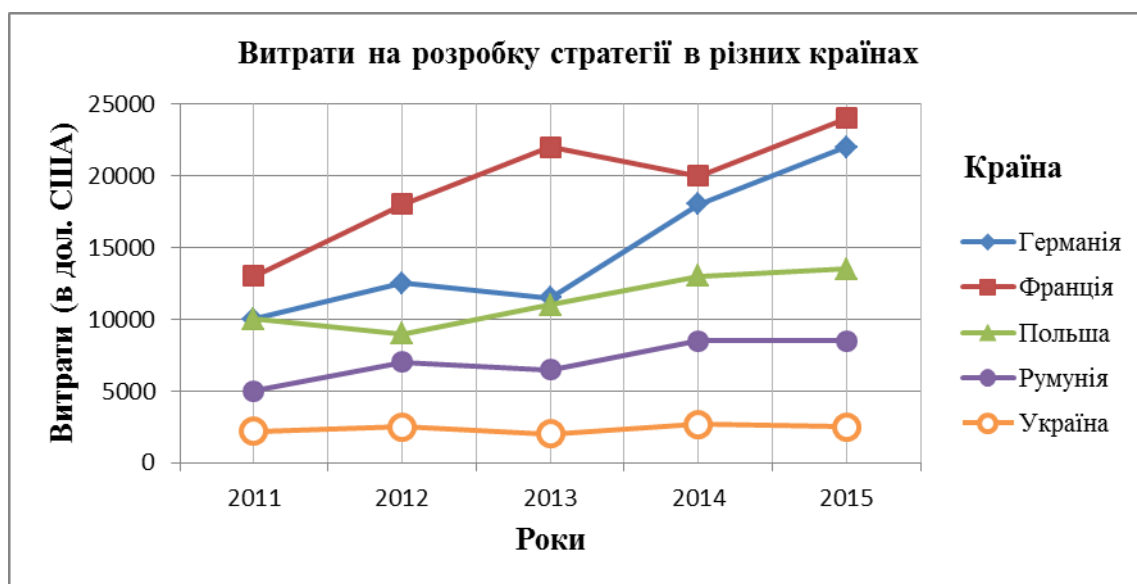


Рис. 1 «Витрати на розробку стратегії в Україні порівняно з іншими країнами»

Складено автором на основі [5].

Стратегія дає найбільш високі результати в тому випадку, коли вона виконується зацікавлено виконавцями як з боку керівників, так і з боку працівників. Особливо гостро проблеми стратегічного управління заявляють про себе в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- здійснюючи злиття і поглинання [4].

Висновки. Отже, стратегічне управління являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації корпоративної стратегії. У процесі його використання важливе значення мають ключові компетенції фірми, що включають технологічні ноу-хау, забезпечення надійності процесів виробництва і збуту, зовнішні контакти і зв'язки.

Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем. В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Застосування стратегічних підходів пов'язане у більшості фірм з певними проблемами, до основних з яких відносяться відсутність стратегічного

менеджменту, відсутність стратегії і проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії фірми.

Література

1. Ансофф Игорь. Стратегическое управление [Текст] - Implanting strategic management: [сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: ЕксОб, 2011.
4. Портер М. М. Конкуренция – On competition [Текст] Пер. с англ.: монография / М. Портер. – Санкт-Петербург; К.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.
5. Електронний ресурс: режим доступу [<http://www.worldbank.org>]