

**НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*ПОТИШНЯК О.М., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
КОРНІЄНКО К.М., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови господарювання, які характеризуються високою динамічністю зовнішнього та мінливістю внутрішнього середовища, жорсткою конкуренцією, потребують використання стратегічного підходу в управлінні підприємством [1, с. 12].

Традиційні системи управління, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Глобалізація, інформатизація та когнітивізація економіки посилюють необхідність пошуку сучасних підходів до вирішення завдання формування ефективного стратегічного управління організацією в реальному секторі економіки. Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, протяжність у часі та значна капіталоемність стратегічних процесів потребують прийняття обґрунтованих рішень про напрями стратегічного розвитку, які використовуються для обґрунтування стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління підприємством присвячені праці вчених: Д. Аакера [1], І. Ансоффа [2], А.С. Довгань [3], В.С. Катькало [4], Г.Б. Клейнера [5], Г. Мінцберга [6], М. Портера [7]. Загальновизнаними способами протидії негативному впливу невизначеності є формування на підприємстві ефективної системи стратегічного планування й використання комплексу інструментів стратегічного менеджменту. Аналіз різних теорій і методологій стратегічного управління вказує на необхідність узагальнення й систематизації накопиченого в цій сфері досвіду. Однак потрібно відмітити, що недостатньо представлено розкриття методологічних

аспектів дослідження стратегічного розвитку підприємства, обґрунтування та реалізації основних інструментів стратегічного управління. Впровадженню внутрішньофірмових інститутів і технологій управління стратегічним розвитком підприємства перешкоджає недостатня розробленість теоретико-прикладних основ стратегічного менеджменту.

Цілі статті. Метою дослідження є обґрунтування методів здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес здійснення діагностики підприємства передбачає використання різних методів, прийомів, концепцій. На даний час склалося кілька концепцій діагностики, в кожній з яких існують свої об'єктивні особливості [2, с. 223]:

1. Аналітична концепція передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків.

2. Інформаційна концепція розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Антикризова концепція має на увазі діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їхньому негативному впливу на діяльність.

4. Консультаційно-дорадча концепція прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні сучасних програмних продуктів, і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики.

Діагностика стратегічних можливостей підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій.

Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування. Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінці на момент здійснення такого діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді [2, с. 6].

Діагностування стратегічних можливостей розвитку

підприємства в цілому здійснюється диференційовано, а його узагальнені результати використовуються в процесі розробки стратегії.

Представники малих підприємств виділили неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління, недостатню компетентність управлінського персоналу. Водночас за середніми оцінками можна виділити такі проблеми: складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій, неврахування пропозицій знизу при підготовці відповідальних управлінських рішень, недостатня мотивація персоналу. Таким чином, при однаковості щодо нестабільності середовища, обмеженого фінансування, терміновості в прийнятті управлінських рішень, виявлено проблему відсутності реальних інструментів оцінки стратегічних альтернатив, що будуть відповідати запитам вітчизняних підприємств.

Проблема неможливості впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління має місце для керівників стратегічного рівня управління. Складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою щодо використання стратегічного управління для керівників всіх рівнів управління. Керівники тактичного рівня, поряд з іншими, зазначають недостатню мотивацію персоналу, недостатню компетентність управлінського персоналу та неврахування пропозицій «знизу» при підготовці відповідальних управлінських рішень. Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища є також головною перешкодою для всіх без винятку підприємств. На другому місці серед проблем виявлено обмежене фінансування для підприємств машинобудівної, лісової, металургійної, харчової галузей і сільського господарства. Складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій, і терміновість у прийнятті управлінських рішень є значними проблемами для підприємств паливно-енергетичної, машинобудівної, легкої, лісової, будівельної, харчової галузей.

Проблему недостатньої мотивації персоналу виділяють підприємства машинобудівної, паливно-енергетичної, лісової, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Виявлені управлінські проблеми стосуються функціонального, фінансового, навчального та інформаційного забезпечення стратегічного управління в умовах нестабільності середовища.

Проведення стратегічного процесу на основі механічного копіювання зарубіжних інновацій в стратегічному управлінні демонструє свою неефективність, неадекватність реагування

споживачів на заходи, спрямовані на зростання конкурентоспроможності товарів, послуг. У зв'язку з цим, виникає необхідність більш глибокого дослідження, розроблення та ефективного використання нових можливостей і компетенцій підприємства. Проведене дослідження вказує на основні проблеми, що виникають при розробленні стратегії для всіх підприємств, а саме: швидкі та неконтрольовані зміни середовища, трудомісткий аналіз середовища та складне виконання вибору стратегії. Для промислових підприємств проблемою також є неможливість здійснення оцінки стратегії, відсутність узгодженості стратегічних і оперативних планів, ігнорування можливих труднощів реалізації помилки у виборі відповідальних керівників. Для підприємств сфери послуг проблемою є низька підготовка та компетентність менеджерів.

Розглянемо проблеми під час реалізації стратегії підприємств. Головний акцент більшість експертів поставило на таких проблемах: нестабільність середовища вимагає коригування стратегій і планів; нестача кваліфікаційних навичок стратегічного управління; складність у розробленні стратегічного планування; відсутність системи мотивації персоналу; низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Проблема полягає в тому, як швидко та ефективно змінювати свою стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, сучасні економічні умови характеризуються збільшенням невизначеності в процесі ведення виробничої діяльності, зумовленої підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища, що створює складні проблеми для функціонування підприємств. Зростаюча непередбачуваність ринку вимагає від підприємства знаходження адекватних способів реагування, що забезпечують у перспективі збереження або підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності, стійкості розвитку.

Головною перспективою для підприємств паливно-енергетичної, легкої, харчової галузей і сільського господарства є посилення стратегічної спрямованості підприємства. Розроблення стратегії діяльності сприятиме розвитку підприємств машинобудівної, металургійної, харчової галузей. Підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління є необхідним для підприємств машинобудівної, паливно-енергетичної, легкої, металургійної, харчової галузей. Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень і використання зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розроблення

стратегії, підвищення кваліфікації вважають першочерговим керівники підприємств машинобудівної, паливно-енергетичної, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства [3, с. 71].

Неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління характерна для підприємств лісової, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Проблему недостатньої мотивації персоналу виділяють підприємства машинобудівної, паливно-енергетичної, лісової, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Для підприємств легкої і харчової галузей пріоритетним є використання сучасного інструментарію стратегічного управління. Створення системи стратегічного інформаційного забезпечення потребують підприємства харчової галузі. Використання програмного забезпечення для проведення стратегічного моніторингу необхідне підприємствам машинобудівної, паливно-енергетичної, легкої, металургійної галузей і сільського господарства.

Висновки. Стратегічне управління в традиційній схемі практичного використання має низку істотних недоліків, зокрема недостатньо враховують: вплив зовнішнього середовища; творчі, інтуїтивні аспекти управління; узгодження планових рішень і локальних цілей поточного, оперативного та стратегічного планування. [4,с.19]

Особливості використання стратегічного управління для кожного рівня управління: керівники стратегічного та тактичного рівня управління більшою мірою, ніж керівники інших рівнів управління, занепокоєні проблемою терміновості у прийнятті управлінських рішень; проблема неможливості впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління має місце для керівників стратегічного рівня управління; складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою у використанні стратегічного управління для керівників усіх рівнів управління; керівники тактичного рівня зазначають недостатню мотивацію персоналу, недостатню компетентність управлінського персоналу та неврахування пропозицій «знизу» при підготовці відповідальних управлінських рішень. Результатами використання стратегічного управління для підприємств паливно-енергетичної, легкої, харчової галузей і сільського господарства є посилення стратегічної спрямованості підприємства; розвиток підприємств; підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління. Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень, використання сучасного

інструментарію стратегічного управління при використанні зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, підвищення кваліфікації є другим рівнем пріоритетності для промислових і непромислових підприємств [8, с. 12].

Перспективи подальшого дослідження використання стратегічного управління підприємствами будуть спрямовані на адаптацію інструментів стратегічного управління до вимог динамічного середовища та забезпечення ефективної реалізації стратегій.

Література.

1. Лакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Лакер / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – [7-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [Навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: [монография] / В. С. Катькало; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
5. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
6. Колісник Ю.О. Використання нейронних мереж у моделюванні фінансово-господарської діяльності підприємства / Ю.О. Колісник // Держава та регіони. – 2007. – № 4. – С. 98–102.
7. Корнійчук А.А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства / А.А. Корнійчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 222-224.
8. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т.Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія “Економіка”. – 2013. – Випуск 23. – С. 51-54.

Потишняк О.М., Корнієнко К.М. Напрямки підвищення стратегічного рівня системи управління вітчизняними організаціями.

У статті розкриваються основні проблеми та перспективи ефективного використання стратегічного управління підприємствами. Досліджено результати використання стратегічного управління для підприємств різних галузей промисловості.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегічний розвиток, нестабільність середовища.*

Потышняк Е.Н., Корнієнко К.М. Направления повышения стратегического уровня системы управления отечественными организациями.

В статье раскрываются основные проблемы и перспективы эффективного использования стратегического управления предприятиями. Исследованы результаты использования стратегического управления для предприятий разных отраслей промышленности.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое развитие, нестабильность среды.

Potyshnyak E.N. Kornienko K.M. Directions improve strategic management of domestic organizations.

The article describes the main challenges and prospects for effective use of strategic business management. Results of using strategic management for different production branches enterprises are investigated.

Keywords: *strategic management, strategic development, unstable environment.*

Рецензент – Красноруцкий О.О., д.е.н., профессор