

ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ГНУЧКІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Н.В. ХЛІСТУНОВА

Київський національний університет технологій та дизайну

***Анотація** У статті наведено взаємозв'язок елементів системи управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг, проаналізовано основні етапи і процедури процесу управління стратегічною гнучкістю на підприємстві сфери послуг, а також розглянуто моделі управління стратегічною гнучкістю. Особливу увагу приділено таким елементам, які стосуються безпосереднього оточення підприємства сфери послуг, як споживачі, конкуренти та постачальники. Для кожного підприємства сфери послуг вдосконалення стосунків з цими суб'єктами ринку є програмою „мінімум”. Втілення заходів щодо покращення стосунків зі споживачами, конкурентами і постачальниками призведе до позитивних результатів у відносинах як окремо з кожним з них, так і разом, в цілому по підприємству сфери послуг.*

The relationship of elements in the system of management of strategic flexibility for enterprise in service sphere is cited in the article. The main stages and acts of management of strategic flexibility for enterprise in service sphere are analyzed. The models of management of strategic flexibility are considered.

Particular attention is paid to the following elements related to the external environment of service enterprise, as consumers, competitors and suppliers. For each service enterprise improvement of relations with these market players is a program of "minimum". Implementation of measures to improve relations with customers, competitors and suppliers leads to positive results in relationships separately with each of them, and jointly for the whole service enterprise.

***Ключові слова:** стратегічна гнучкість підприємства, управління стратегічною гнучкістю, елементи системи управління стратегічною гнучкістю, етапи і процедури процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства.*

***Key words:** strategic flexibility of enterprise, management of strategic flexibility, elements in the system of management of strategic flexibility, stages and acts of management of strategic flexibility for enterprise.*

Постановка проблеми. Недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери послуг у більшості випадків є причиною виникнення кризових ситуацій. Ефективність управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери послуг зумовлюється здатністю підприємства конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню. Сучасний менеджмент висуває на перше місце проблеми адаптованості до змін зовнішнього середовища. Відповідно нова генерація керівників займається, головним чином, аналізом факторів зовнішнього середовища, звертаючи особливу увагу на удосконалення внутрішньогосподарського управління. Тим часом, і це – одна з головних

особливостей управління, в період кризи саме управління стратегічною гнучкістю стає основним змістом антикризових заходів.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблеми розвитку управління стратегічною гнучкістю в останні десятиріччя привертають увагу більшості провідних вчених-економістів з усього світу. Це обумовило появу різних методів стратегічного управління, які і зараз розвиваються і примножуються у відповідності до сучасного рівня знань і потреб суспільства.

Проблемам дослідження управління стратегічною гнучкістю підприємств присвячено значну кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа [1], В.Самочкіна [4], М.Ситницького [3], О.Шатілової [7], Л. Мачкур [6], І. Ігнат'євої [2], М. Мартиненка [5], З. Шершньової [8] та інших.

І.Ансофф стратегічну гнучкість підприємства розглядав лише, як принцип, який дає можливість підприємству готуватися на внутрішньому і зовнішньому фронтах [1, с.61].

За В.Самочкіним система управління стратегічною гнучкістю підприємства - це перспективне планування в моделі гнучкого розвитку підприємства в умовах конкуренції та нестабільності. [4, с.216-224].

За М. Ситницьким система управління стратегічною гнучкістю підприємства – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також: процесів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства у процесі несподіваних змін. [3, с.29].

В системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери послуг невирішеною постає проблема дослідження їх недоліків. А також треба звернути увагу на невідкладні завдання щодо підвищення ефективності управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери послуг в умовах трансформації економіки України.

Мета роботи. Метою статті є дослідження основних проблем та недоліків в системі управління стратегічною гнучкістю підприємств сфери послуг.

Викладання основного матеріалу дослідження. Відстеження стану підприємства щодо реалізованої стратегії можливе в ході реалізації стратегічного контролю [6, С. 151]. У сфері послуг стратегію досить складно розробити, оскільки важко оцінити якість надаваної послуги й продуктивність праці. Це пов'язано з розходженнями в якості й складності визначення елементів, з яких складається послуга – вибору серед альтернативного варіанту подання результату діяльності, врахування ролі споживача в наданні послуги. Для вирішення вказаних проблем необхідно розробити систему моніторингу ринку, проводити періодично аудит контактів зі споживачами.

Вихід підприємства сфери послуг з кризового стану вимагає розробки стратегії управління стратегічною гнучкістю підприємства, яку неможливо реалізувати, не здійснивши переходу до іншого виду менеджменту. Стратегія управління стратегічною гнучкістю підприємства – це, передусім стратегія виживання, передбачається розробка стратегії подальшого розвитку. Невід'ємною частиною управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є вдосконалення його структури і рішуче оновлення технології та техніки, збуту і самого управління. Сьогодні очевидно, що підприємства сфери послуг для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою діяльність. У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами – «менеджменту змін».

Управління стратегічною гнучкістю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію стратегії та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління стратегічною гнучкістю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери

послуг та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.

Метою управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

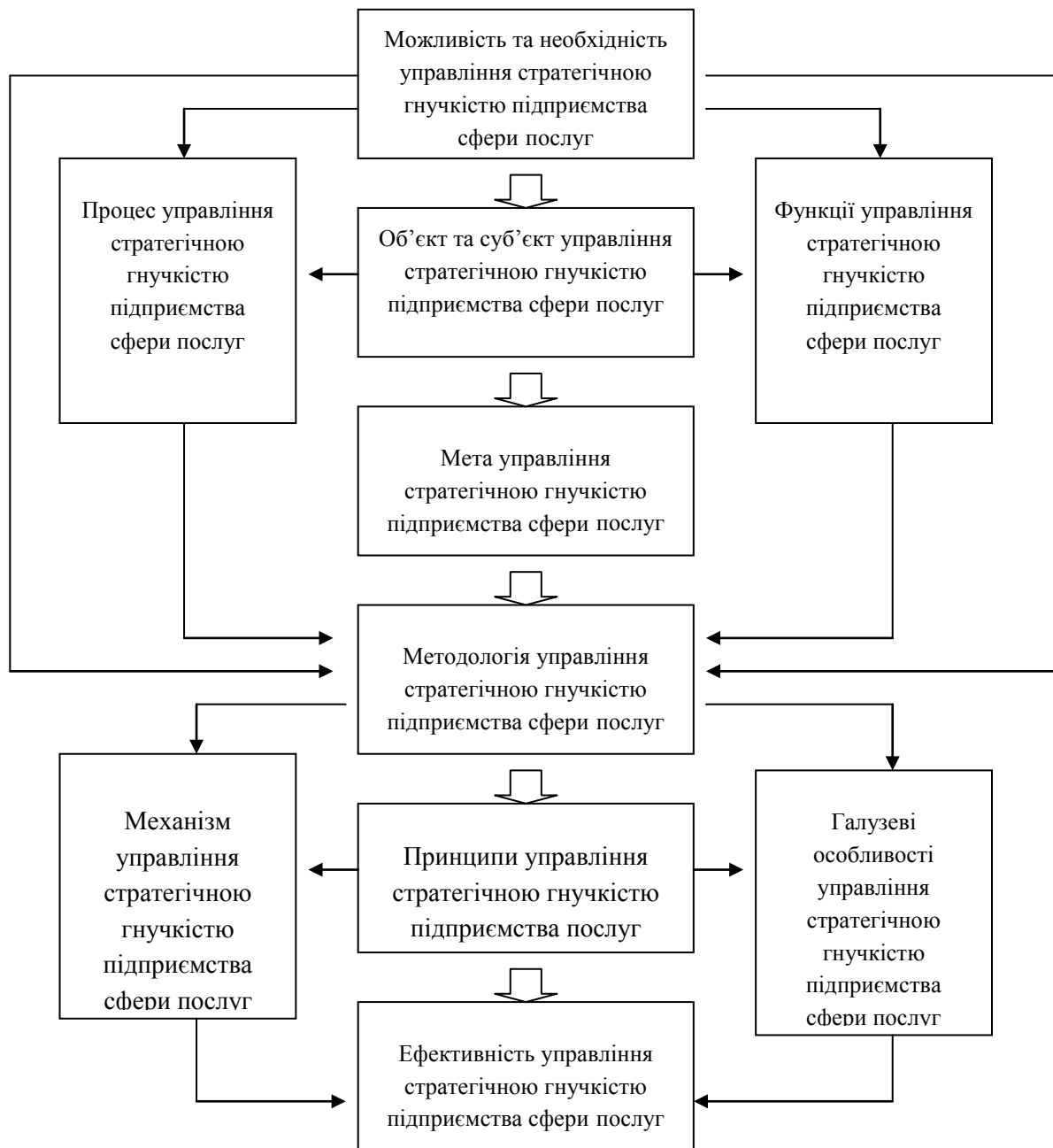


Рис.1.- Взаємозв'язок елементів системи управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг

Суб'єктами управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника; вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства); лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності; державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами та інше.

Методологічною основою управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- *функція “цілевстановлення”* обумовлює орієнтацію управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- *функція “планування”* передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків

реалізації окремих заходів нарощування потенціалу як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

– функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов’язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

– функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого потенціалу підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства сфери послуг.

Для управління стратегічною гнучкістю можна скористатися трьома підходами, які передбачають:

– адаптацію до існуючих елементів навколишнього середовища;
– спробу сприятливо впливати на навколишнє середовище;
– прагнення змінити сферу діяльності в більш сприятливому напрямі, щоб позбутися загрозливих елементів навколишнього середовища.

Принципово важливе питання протистояння змінам зовнішнього середовища полягає в можливостях підприємства сфери послуг за допомогою випереджальних заходів або завдяки зворотної реакції зберегти свою життєздатність і досягати намічених цілей. Необхідними умовами є постійний моніторинг основних компонентів навколишньої системи та визначення своїх потреб у змінах.

Управління стратегічною гнучкістю може застосовуватися у найрізноманітніших ситуаціях і набувати різних форм. Перш за все, необхідно

визначити зв'язки, які можуть встановлюватися між внутрішніми та зовнішніми умовами, кадровими параметрами підприємства, різними видами криз, основними інструментами управління змінами, а потім провести емпірично обґрунтовані оцінки адекватності становища підприємства інструментарію реалізації змін.

Управління стратегічною гнучкістю вимагає нових відносин між підприємством та його працівниками. Зарубіжні вчені та економісти вважають, що даним відносинам притаманні такі характеристики:

- кращі та найобдарованіші люди віддають перевагу тому підприємству, яке забезпечує їх особисте зростання;

- менеджер - це не просто керівник, це людина яка виконує роль судді, вчителя, наставника;

- люди бажають мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;

- наймання працівників краще замінювати підписання контрактів з персоналом;

- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам, на початку становлення інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

У новій парадигмі управління головна увага повинна бути приділена людському, або соціальному аспекту управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб людей зробити здатними до спільних дій, а їх зусилля – ефективнішими. Менеджмент не відокремлений від культури, він заснований на чесності та довірі людей, формує комунікаційні зв'язки між ними і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат.

Для розвитку нового менеджменту потрібні нові спеціалісти та ефективні системи управління стратегічною гнучкістю. Ось чому на підприємстві не тільки сфери послуг повинен бути розроблений комплекс заходів з підвищення науково-технічного рівня і значення людського фактора до сучасних

показників, а також з підготовки менеджерів, створення нового менеджменту підприємства. Звичайно, успіх перетворень і подальший розвиток вирішальним чином залежить від рівня та якості професіоналів, а також від ефективності підвищення інтелектуальності систем управління та їх постійне оновлення. На сучасному етапі повинні бути змінені орієнтири і принципи управління. За допомогою менеджменту слід використовувати об'єднаний розум колективів, які складаються з високоосвічених творчих професіоналів.

Головним для українських підприємств сфери послуг є адаптація зарубіжних рішень з врахуванням української дійсності та менталітету. Це передбачає наявність знань і вмінь (волі) у керівників. Людський фактор, його рівень та якість (професійна підготовка, кваліфікація, управлінські навички, трудовий досвід, традиції, загальна культура і культура праці, соціально – психологічні якості, виховання та освіта, здоров'я та працездатність) стають визначальними умовами успішного перетворення.

Також особливу увагу необхідно звертати на такі елементи безпосереднього оточення підприємства сфери послуг, як споживачі, конкуренти та постачальники. Для кожного підприємства сфери послуг вдосконалення стосунків з цими суб'єктами ринку є програмою „мінімум”. Втілення заходів щодо покращення стосунків зі споживачами, конкурентами і постачальниками призведе до позитивних результатів у відносинах як окремо з кожним з них, так і разом, в цілому по підприємству сфери послуг. Тобто, ці елементи є взаємопов'язаними між собою і будь-які зміни в одному з них призведуть до аналогічних змін в іншому.

Модель аналітичного управління. Основою даної моделі стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку у нових умовах середовища.

Для цього застосовують метод SWOT - аналізу, що допомагає з'ясувати взаємозв'язок зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу через

систему факторів: можливості та загрози середовища - сила та слабкість організації.

У подальшому здійснюється аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі, задачею якого є визначення умов покращення показників його діяльності в результаті можливого удосконалення конкретних стратегій на певних ринках.

Модель аналітичного управління об'єднує безліч варіантів прояву, застосування і реалізації стратегічних підходів, які у науковій літературі набули назв "школа дизайну" і "школа позиціювання".

Модель формалізованого стратегічного управління. Основою формалізації стратегічного управління є чітка регламентація процедур обґрунтування і реалізації стратегії. У свою чергу регламентація обумовлює конкретизацію аналітичних, планових і контролюючих процедур. Це стосується навіть формування цільових характеристик розвитку підприємств, які мають бути представлені переважно у кількісному вимірі.

Велике значення приділяється прогнозам як кількісним, так і сценарним. Останні мають на меті передбачити можливі варіанти ходу розвитку подій і підготувати підприємство до відповідних, планово визначених дій. В результаті модель формалізованого управління реалізується в умовах багатоваріантності можливих стратегічних рішень, які у подальшому оцінюються і обирається краща стратегія. Після цього вона "операціоналізується": встановлюється ряд ієрархій з різними часовими перспективами; створюється система планів, розробляються заходи по їх реалізації. Значна увага при цьому приділяється стратегічному контролю, основним завданням якого є оцінка виконання діючої стратегії.

Модель ситуативного управління. Вона виникла в результаті подальшого ускладнення зовнішнього середовища, що значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін. За цих обставин підприємство має будувати свою діяльність, враховуючи так звані "слабкі сигнали". Тобто його реакція на прояв нових факторів зовнішнього середовища повинна бути

швидкою і адекватною. При цьому на ранніх стадіях появи ознак загроз, коли інформація недостатньо визначена, заходи повинні бути загального характеру, але направлені на збереження стратегічної гнучкості. Завчасне нарощування запасу гнучкості дозволить нейтралізувати загрозу або використати можливість на ранній стадії і зробити це організовано.

Модель принципологічного управління. Дана модель ще не має чіткої методології, яка лише створюється. Подальше ускладнення зовнішнього середовища і неможливість передбачення змін свідчить про недоцільність дій, пов'язаних з намаганням їх прогнозування. Прогнози будуть, як правило, помилковими, а стратегічні рішення - не обґрунтованими. Принципологічний підхід, акумулюючи досвід інтуїтивного і ситуативного управління, передбачає визначення принципів поведінки підприємства, додержання яких забезпечить системність управління і буде сприяти стабільності підприємства у динамічному середовищі. Така модель буде ефективною за умов, коли кардинальні швидкі зміни стратегічних орієнтирів дуже ризиковані. Вона не забезпечить прорив підприємства на передові конкурентні позиції, але збереже завойовані.

Коротка анотація існуючих моделей управління стратегічною гнучкістю, що представлена майже у хронологічній послідовності їх виникнення, мала на меті не тільки ілюстрацію удосконалення системи стратегічного управління на основі появи нових сучасних моделей. Зрозуміло, що розвиток і ускладнення моделей стратегічного управління відбувалося під впливом змін зовнішнього середовища, і по мірі того як воно ставало все менш передбачуваним, суб'єкти ринку змушені були розробляти усе більш складні системи управління. Однак це не означає, що моделі періоду передбачуваних змін середовища втратили свою актуальність, їх оцінка визначається рівнем придатності для конкретних умов, а не ступенем новизни створення.

Вибір моделі управління стратегічною гнучкістю, як і формування стратегії діяльності суб'єкта ринку, має здійснюватись не лише під впливом змін характеру оточуючого середовища. Вона має відповідати характеру змін

оточуючого середовища і можливостям та потребам самого підприємства.

У зв'язку з цим загальновідоме твердження, яке стало аксіомою стратегічного менеджменту, що форма стратегічного управління (модель) має відповідати рівню стабільності зовнішнього середовища, вимагає уточнення і подальшого роз'яснення. Дійсно, в міру посилення нестабільності зовнішнього середовища з'являлися і розвивалися нові форми стратегічного управління, які придатні до використання в умовах зростання непередбачуваності впливу зовнішніх чинників. Але термін "передбачуваності" у більшій мірі характеризує не об'єктивні ознаки середовища, а суб'єктивні можливості підприємства або індивіда пізнавати і прогнозувати майбутні зміни у середовищі. Кожний суб'єкт має індивідуальні особливості, що диференціюють його потенційні можливості передбачення: природні, організаційні, інформаційні, аналітичні.

Тому ступінь передбачуваності змін у середовищі має визначатися двома характеристиками:

- об'єктивними ознаками динамізму факторів середовища, що обумовлюють рівень його не стабільності;
- суб'єктивною здатністю організації передбачувати майбутні зміни.

При різному рівні нестабільності середовища оцінка передбачуваності змін зовнішнього середовища організаціями з різними внутрішніми можливостями має бути однаковою,

Нестабільність середовища і здатність підприємства прогнозувати його зміни абсолютно рівноправні з точки зору їх значущості при оцінці передбачуваності середовища, але непослідовності з'ясування.

На першому етапі слід зосередити увагу на об'єктивних характеристиках: кількості чинників, що обумовлюють динамізм середовища, наявність чітких тенденцій, темпи зміни та рівень динамічної варіації показників розвитку середовища, частота появи нових чинників та інші.

Лише дослідивши об'єктивні характеристики середовища, слід приступати до другого етапу - вивчення можливостей організації пізнати їх природу і використати у прогнозних цілях.

Слід зазначити, що оцінка рівня передбачуваності змін середовища носить подвійний характер.

По-перше, вона здійснюється певними суб'єктами ринку, що обумовлює її множинність по відношенню до даного середовища.

По-друге, не існує об'єктивних показників, придатних для оцінки здатності організації передбачувати зміни середовища. Таку оцінку здійснюють люди з притаманним їм відчуттям і власним розумінням предмета вивчення.

Однак це аж ніяк не знижує значущість цієї експертної оцінки, оскільки саме суб'єктивізм покладено в основу стратегічного управління більшістю наукових шкіл. Кожна сформована стратегія підприємства є продуктами суб'єктивного сприйняття умов середовища, можливостей і цілей суб'єкта ринку. Реалізація стратегій також здійснюється у режимі суб'єктивного розуміння шляхів досягнення бажаного результату.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок

Таким чином, основою нової системи управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг є використання необмежених можливостей науково-технічної революції, в першу чергу – інноваційних та інформаційних технологій, точні знання і вміння використання інтересів та можливостей людини і колективу; гнучкість та чутливість до вимог ринку, місцевих умов; постійне зростання рівня та значення людського фактора. Іншими словами, в новій системі управління, новому менеджменті головне – це управління людьми, а не виробництвом. Як вже зазначалося раніше, результативне та ефективне вивчення стану складових макросередовища та безпосереднього оточення спричиняється створенням спеціальної системи слідкування, яка повинна здійснювати проведення слідкувань як в момент особливих подій для підприємства, так і регулярні спостереження за станом важливих для підприємства зовнішніх факторів.

Невідкладними завданнями підвищення ефективності управління стратегічною гнучкістю в умовах трансформації економіки України мають бути:

- переорієнтація теоретичних досліджень на стратегічні пріоритети діяльності та реалізацію інноваційного підходу в управлінні;
- мотивація і забезпечення пріоритету розвитку персоналу як основного джерела конкурентних переваг будь-якого підприємства;
- посилення уваги до проблем стратегічного управління, управління конкурентоспроможністю, антикризового управління, управління в умовах існуючого ризику;
- активізація досліджень в системі інформаційного менеджменту, управління розвитком знань та створення інноваційних структур;
- визначення ключової функції маркетингу;
- реструктуризація підприємств як стратегічного заходу трансформації економіки;
- орієнтація на стійке економічне зростання підприємств сфери послуг переважно за рахунок реінвестування прибутку, врахування обраної підприємством стратегії розвитку та інше.

Управління стратегічною гнучкістю підприємства сфери послуг має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації стратегічних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

В перспективі подальших розробок залишається невирішеним питанням оцінка стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг за допомогою структури показників системи управління на прикладі вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 319 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент.- К.: Каравела, 2012. – 480 с.
3. Ситницький М. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України – 2007. – №3. – С. 27-31.
4. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия : анализ и планирование.- 2-е изд., - М.: Дело, 2000, - 376.с.
5. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
6. Мачкур Л.А. Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством// Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць, Випуск 129.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – с.150-158.
7. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. — С. 195–203.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.:КНЕУ, 1999. с. 94-120.

Журнал «Економічний простір», №72, 2013.