

– повысить и активизировать роль Государственной комиссии по регулированию рынков финансовых услуг Украины и профессиональных объединений в механизме государственного регулирования страховой деятельности.

Выводы. Рассмотрение основных показателей и процессов, происходящих на страховом рынке Украины, показало ряд проблем, которые нуждаются в решении, а именно: сокращение спроса и уменьшение количества новых договоров страхования, существенное снижение платежеспособности страховщиков и, как следствие, невозможность дальнейшего выполнения своих обязанностей перед страховщиками, недостаточность ликвидных активов, невозможность возвращения страховых резервов с депозитных счетов банков, повышение убыточности страхования вследствие стремительного роста выплат страховых сумм (возмещений), значительная тенезация страхового рынка, использование страхования с целью манипулирования денежными потоками, использование разнообразных теневых схем.

Следовательно, эффективное развитие отечественного страхового рынка возможно лишь при условии совершенствования нормативно-правового и законодательного обеспечения процессов страхования и перестрахования, повышения роли Государственной комиссии по регулированию рынков финансовых услуг Украины и профессиональных объединений, которые играют значительную роль в механизме государственного регулирования страховой деятельности и должны не только разрабатывать, а и эффективно внедрять антикризисные меры на страховом рынке.

Источники и литература:

1. Закон Украины «Об обязательном страховании гражданско-правовой ответственности владельцев наземных транспортных средств» от 01.07.2004 №1961 – IV : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : zakon1.rada.gov.ua.
2. Закон Украины О страховании: от 07.03.1996 №85/96-ВР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : zakon1.rada.gov.ua.
3. Алёшин В. Тенденции глобализации требуют от рынка адекватных действий / В. Алёшин // Финансовые услуги. – 2009. – № 1-2. – С. 5-7.
4. Багратян Г. А. Мировой кризис и Украина: проблемы и новые подходы к финансовому регулированию / Г. А. Багратян, И. С. Кравченко // Финансы Украины. – 2009. – № 3. – С. 33-41.
5. Барановський О. І. Предтечі фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 3. – С. 3-22.
6. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз (початок) / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009 – № 5. – С. 3-20.
7. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз (закінчення) / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009 – № 6. – С. 3-13.
8. Завада А. Страховой рынок Украины и антикризисные мероприятия / А. Завада // Insurance Top. – 2009. – № 1. – С. 9.
9. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dfp.gov.ua.
10. Фурман В. М. Страховой рынок Украины: проблемы становления и стратегия развития : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.04.01 «Финансы, денежный оборот и кредит» / В. М. Фурман. – К., 2006. – 36 с.
11. Шелудько Н. М. Финансовые кризисы на развивающихся рынках: теоретические и эмпирические аспекты анализа / Н. М. Шелудько, А. И. Шкляр // Финансы Украины. – 2009. – № 2. – С. 3-21.

Марманова Т.А., Буренина Н.Б.

УДК 005.21:005.936.3 (477)

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УКРАИНЕ

Постановка проблемы. Развитие рыночной экономики в Украине и развитие мирового бизнеса в целом определили необходимость использования украинскими предприятиями инструментов стратегического управления. Чтобы повысить уровень конкурентоспособности, ускорить темпы своего развития, успешно работать на внутреннем и внешнем рынках, отечественные предприятия должны сегодня использовать современные подходы в управлении компанией, основанные на принципах стратегического управления.

Большинство руководителей украинских предприятий или не считают разработку стратегии эффективным средством управления конкурентоспособностью и считают расходы на него нецелесообразными, либо относятся к нему как к текущим проблемам.

По мнению аналитиков в настоящий момент в хозяйственной практике Украины механизм стратегического управления находится в процессе становления. Можно считать, что украинский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии тормозит развитие организаций. По данным отечественной консалтинговой фирмы “БДО Баланс-Консалтинг” всего 10% украинских предприятий реализуют свою стратегию на практике (и именно они получают прибыль выше среднеотраслевой), при этом только 5% работников понимают значение стратегии и 25% менеджеров имеют стимулы для

реализации стратегического управления, в 85% предприятий разработка стратегии является простой формальностью, в 60% организаций отсутствует связь между ресурсами и стратегией [7].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам стратегического управления предприятием посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей. Так: Шаров Ю.П. [5], в своей работе рассматривал стратегическое планирование, а также стратегическое управление в целом. Удалов Ф.Е. [4], занимался вопросами стратегического развития предприятия, прогнозированием стратегического развития предприятия в области и в целом, а также проблемами стратегического управления на украинских предприятиях. Балобанов А. Е. [6], рассматривал стратегическое управление на местном уровне и также рассматривал проблемы стратегического управления предприятием.

Труды ученых в основном направлены на изучение методологии, теории стратегического планирования. Однако исследований, посвященных выявлению проблем, в результате которых слабо развивается стратегическое управление на Украине, недостаточно. Поэтому изучению этих вопросов посвящена данная работа.

Выделение нерешенной ранее части проблемы. Первая типичная проблема, с которой сталкиваются украинские предприятия, - выработка стратегии. Как правило ее разрабатывает внутренняя служба или внешний консультант, и процесс выработки стратегии отделен от топ - менеджмента компании. Это основная проблема - стратегия вырабатывается не топ – менеджерами предприятиями, что в последствии ведет к тому, что стратегия не вырабатывается.

Вторая проблема связана с тем, что стратегия не доведена до предприятия и не переведена в конкретные, измеримые показатели и проекты. Определить цели недостаточно - необходимо довести их до конкретных сотрудников. Каждый должен понимать, что он обязан делать для реализации стратегии: менеджеры устанавливают задачи для своих подчиненных, переводят цели в конкретные проекты, делегируют полномочия для их выполнения, определяют бюджеты на эти проекты. Разрабатывают проекты нижестоящие менеджеры, а реализуют работники.

Помимо этого, любая стратегия предполагает изменения, а любое изменение предполагает сопротивление. Менеджеры отказываются от внедрения новой стратегии, и зачастую любая, самая замечательная стратегия может быть потеряна, если не управлять этими изменениями [1].

Цель статьи. Целью данной работы является исследование проблем внедрения стратегического управления предприятиями в Украине.

Основная часть работы. Особенности развития украинского бизнеса выдвигают свои требования к использованию тех или иных принципов при разработке и реализации на практике эффективных бизнес – стратегий. Поэтому, чтобы ускорить темпы своего развития и успешно работать на внутреннем и внешнем рынках, украинские предприятия должны сегодня переоценить устаревшие стратегические приоритеты, разработать и реализовать на практике прогрессивные подходы для динамичного перехода к новой, мощной экономической системе.

В Украине практически отсутствует подготовка менеджеров в области стратегического управления. До перестройки в этом не было необходимости, поскольку все планировал центральный государственный аппарат управления. Существовал Госплан, который определял направление деятельности каждого предприятия на ближайшие пять лет. В результате в настоящее время в нашей стране отсутствует система планирования. Кроме того, у нас до сих пор не создано соответствующей образовательной базы в этой сфере. А также до последнего времени конечным этапом развития большинства предприятий была стадия предпринимательства, где системное, стратегическое планирование не является приоритетным – важнее оперативные решения и действия, связанные больше с убеждениями и отношениями, чем с логическим выстраиванием долгосрочной перспективы достижения определенных целей.

В настоящее время ситуация начала меняться, актуальность данной темы растет. И чем стабильнее будет экономическая обстановка в стране, тем актуальнее будут вопросы стратегического развития предприятий. Если экономическая ситуация позволит с уверенностью смотреть в будущее, это даст возможность собственнику продумывать долгосрочные шаги и более оптимальным образом выстраивать свою политику. Предприниматели и менеджеры будут стремиться учиться мыслить стратегически, возникнет культура планирования.

Альтернативным вариантом решения проблемы, связанной с отделением менеджера от разработки стратегии, является полное объяснение менеджеру всех ступеней и шагов разработки стратегии. Поскольку топ-менеджер не участвовал в разработке, он ее не понимает, у него совершенно другие представления о деятельности компании. Ведь стратегия - это отражение идей и мыслей менеджеров, нашедших единую точку зрения по поводу направления развития предприятия, воплощенное в конкретных долгосрочных целях.

Также, чтобы не возлагать данную работу на менеджеров, необходимо нанять консультанта, а если предприятие крупное, то службу контроллинга, что позволит сэкономить денежные средства на наем временного консультанта и постоянно следить за ситуацией на предприятии, вносить корректировки и вести стратегическое планирование.

Уделяя внимание проблеме, связанной с переводением стратегии в конкретные показатели и проекты, следует обратить внимание на создание Системы Сбалансированных Показателей (ССП), которая позволяет существенно сократить описание стратегии и улучшить контроль ее выполнения. Система Сбалансированных Показателей, во-первых, позволяет создать удобный, понятный и краткий документ, который можно динамично изменять в зависимости от обстоятельств. А во-вторых, эта технология дает

возможность превратить стратегию в конкретику и сформировать цели, план мероприятий, проектов для каждого подразделения и, таким образом, довести ее до выполнимого уровня. То есть, перевод стратегии в планы, которые понятны и привязаны к числовым показателям.

Любая стратегия предполагает изменения. Хорошим вариантом решения данной проблемы является вовлечение менеджеров в разработку стратегии. Необходимо постепенно внедрять стратегическое планирование в корпоративную культуру компании, повысить управленческие компетенции менеджеров, чтобы они мыслили этими категориями в дальнейшем. Главное - стратегия должна затрагивать все сферы жизнедеятельности предприятия, только тогда она будет работать [2].

Выработка и реализация стратегии - это пошаговый процесс, который осуществляется по стандартной схеме: сначала проводится анализ внешней и внутренней деятельности предприятия, а потом разрабатывается стратегия с точки зрения порядка шагов. Но если говорить о внутреннем наполнении стратегии - как будет осуществляться ее реализация, какие конкретные цели будут поставлены - в этом она не может быть шаблонна или стандартна, потому что стратегия - это отражение конкурентного преимущества компании, ее отличие от конкурентов. И если у всех участников бизнеса будут одинаковые стратегии, то принцип рыночной экономики будет неэффективным, поскольку каждое предприятие должно быть особенным по сравнению с конкурентами. Иметь конкурентное преимущество означает быть уникальным.

Внешняя среда развивающегося рынка достаточно динамична, и пока стратегия вырабатывается, среда меняется и вынуждает предпринимать уже что-то иное, чем планировалось ранее. Следовательно - цикл разработки стратегии должен быть непродолжительным, а сама стратегия - краткой, четкой и понятной.

И второе - необходимо сформировать процедуры динамической корректировки стратегии. Она должна быть создана в таком виде, чтобы ее можно было в случае необходимости быстро скорректировать. Должны быть формализованы и прописаны правила изменения стратегии в зависимости от параметров среды. Данные правила нужно заложить в формат стратегического планирования, тогда стратегия всегда будет оставаться адекватной ситуации на рынке.

Вывод. Стратегия - это набор взаимосвязанных долгосрочных целей, которые ставит перед собой организация для достижения своей миссии. Чтобы это сделать, цели необходимо определить абсолютно во всех сферах жизнедеятельности предприятия: в области маркетинга, логистики, организации бизнес-процессов, персонала и прочего. Поэтому нельзя сказать, что существует стратегическое управление как отдельная функциональная область, наравне с маркетингом или производством. Стратегическое управление - это более высокий уровень.

Развитие рыночной экономики в Украине с каждым днем ставит все новые требования к высшему менеджменту украинских компаний. Выбор стратегических приоритетов развития бизнеса требует от менеджеров и руководителей умения использовать современные подходы в управлении компанией, поскольку именно совершенствование менеджмента, внедрение современных инструментов стратегического управления, как компанией, так и ее ресурсами, повышает ее конкурентоспособность.

Условия рынка сегодня таковы, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения. Поэтому необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия [3]. В таких условиях возможным решением данной проблемы предлагается формирование и реализация эффективной конкурентоспособной бизнес – модели предприятия, которая будет адекватна внешним и внутренним условиям компании, станет привлекательной для инвесторов, обеспечит приток капитала и рост рыночной стоимости компании.

Вместе с созданием организационного подразделения, которое будет заниматься вопросами стратегического управления, необходима централизация управления стратегией предприятия и координация стратегических планов, целей и мероприятий на всех уровнях управления. Создание службы контроллинга позволит предприятию эффективно решить ряд проблем, которые связаны с практическим внедрением стратегического управления на отечественных предприятиях, повысить уровень конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности в целом.

Источники и литература:

1. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика; Москва, 1998. – 296 с.
2. Дяченко Т. О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні / Т. О. Дяченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 63. – С. 71-75.
3. Корпоративний менеджмент : [Електронний ресурс] / Н. Ревуцкая // Перспективні інструменти стратегічного управління українськими підприємствами. – 2011. – Режим доступу : www.cfin.ru/management/practice/alt2003-2/20.shtml.
4. Проблемы теории и практики управления / Ф. Е. Удалов // Стратегическое развитие предприятий Украины – 2010. – № 5.
5. Шаров Ю. П. Методологические основы стратегического планирования в менеджменте : дис. ... д-ра экон. наук / Ю. П. Шаров. – К., 2009. – 389 с.
6. Опыт и проблемы стратегического управления на местном уровне / А. Е. Балобанов // Эффективное управление на местном уровне. – М., 2006.
7. Стратегическое управление в Украине : [Електронний ресурс] // БДО Баланс-Консалтинг. – Режим доступу : www.bdo.com.ua/_Files/DocLib/0187/UP2005_krizis.ppt