

Шацька Зоряна Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри бізнес-економіки
Київський національний університет
технологій та дизайну

Добродняк Тетяна Сергіївна

магістрант
Київський національний університет
технологій та дизайну

Шацкая Зорина Ярославовна

кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры бизнес-экономики
Киевский национальный университет
технологий и дизайна

Добродняк Татьяна Сергеевна

магистрант
Киевский национальный университет
технологий и дизайна

Shatskaya Z.

candidate of economic sciences,
assistant professor
Business Economics Department

Dobrodnyak T.

master student
Kyiv National University of
Technologies and Design

**ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Анотація: У статті вивчені проблеми та обґрунтована необхідність використання методів стратегічного управління на підприємствах України.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління.

Аннотация: В статье изучены проблемы и обоснована необходимость использования методов стратегического управления на предприятиях Украины.

Ключевые слова: управление, стратегия, стратегическое управление.

Summary: The article describes the problem and the necessity of the use of methods of strategic management of companies in Ukraine.

Keywords: management, strategy, strategic management.

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах, які характеризуються нестабільністю макроекономічної ситуації та високим рівнем невизначеності внутрішнього середовища підприємств, формується на сьогодні поведінка суб'єктів господарювання. За наявності таких умов особливо важливою є розробка дієвих сучасних методів управління, що забезпечують підприємствам здатність пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Неодмінною умовою забезпечення ефективної їх діяльності є використання на вітчизняних підприємствах стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку теоретико-методичних та практичних засад стратегічного управління підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як Р. Акофф, І. Ансофф, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Т. Коно, Ж. Ж. Ламбен, Д. Хан, В. Чандлер, М. Портер, К. Ендрюс, М. М. Мартиненко Є. А. Більтюков, А. Д. Діброва, В. Д. Маркова, С. В. Оборська, З. Є. Шершньова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, незважаючи на значну кількість досліджень щодо розробки теоретико-методичних та практичних засад стратегічного управління підприємствами, недостатньо вирішеним залишається питання формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Мета статті полягає у вивченні проблем використання стратегічного управління на підприємствах України в

сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спроби України значно розширити міжнародні зв'язки, залучити країну в світовий ринок, у міжнародний розподіл праці постійно натикаються на проблему конкурентоспроможності української продукції, що є наслідком низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є однією з ключових проблем, вирішення якої сприяє розвитку та інтенсифікації економіки

Функціонування підприємств України в нестабільному зовнішньому середовищі суттєво ускладнює умови їх господарювання. Для забезпечення керованості підприємств, дії їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються та все ширше визнається необхідність зміни системи поглядів на процес управління підприємствами в нестабільному і важко прогнозованому зовнішньому середовищі. На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби в необхідності у розробці довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку, хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому [1].

На більшості вітчизняних підприємств, проте, питанням стратегічного розвитку підприємства приділяється явно недостатня увага. Поточні справи та проблеми, що постійно змінюються, залишають поза увагою керівників тенденції зміни стратегічного стану підприємства на ринку. В результаті – запізнення реагування керівництва на зміни, що відбулися. Це породжує нове коло поточних проблем.

Необхідний рівень уваги для вирішення питань стратегічного управління підприємством можна продемонструвати фразою колишнього

глави концерну «Хонда» Сонсиро Хонда, який, ідучи на пенсію, сказав: «За останні 10 років ні я, ні мій заступник не підписували паперів і не брали участь в яких-небудь нарадах з питань поточного управління.... ми використовували свій час для того, щоб правильно визначати стратегії і тенденції» [2].

Необхідно відмітити, що основні засади і підходи стратегічного управління на українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Можна виділити ряд етапів в розвитку стратегічної діяльності на рівні вітчизняних підприємств (табл. 1) [3,4].

Таблиця 1

Характеристика етапів розвитку стратегічної роботи на вітчизняних підприємствах

Етап	Період	Назва етапу	Характеристика етапу
I	До 1987 р.	Адміністративний етап	Проводяться роботи стратегічного плану, але в основному за ініціативою та за підтримки міністерств, відомств і місцевих органів
II	1987 –1991 рр.	Умовна економічна самостійність	Де яка самостійність привела до розробки стратегічних рішень функціонального типу в рамках комплексних програм розвитку підприємств
III	1992–1994 рр.	Період адаптації	Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища, що різко змінилися. Особливий інтерес являють приватизація, акціонування, розукрупнення підприємств
IV	З 1994 р.	Зовнішня стратегія	Усвідомлення необхідності розробки стратегії, що орієнтована на зовнішнє середовище: диверсифікація, інтеграція, освоєння нових ринків

Зазначимо, що приблизно до 1987 р. підприємства не виявляли особливої зацікавленості до розробки стратегічних рішень. Лише деяке послаблення регламентації діяльності, надання умовної економічної самостійності, а також розвиток госпрозрахунку стимулювали активність підприємств і їх інтерес до розробки стратегічних рішень. Звичайно, в цей період не велося і мови про конкурентні переваги підприємства, оскільки була відсутня сама конкуренція, а розробка стратегії зводилася лише до

розробки функціональних стратегій, якими підприємство могло реально управляти [5].

Наукові праці того періоду можна розглядати як спробу пристосувати орієнтований на зовнішнє середовище методичний апарат до проблем внутрішнього вдосконалення діяльності підприємств.

Обмеженість програмно-цільового підходу пов'язана з тим, що в реальному житті зміна умов функціонування підприємства може призвести до того, що намічені заходи перестануть бути ефективними або взагалі стануть неможливими.

У 1992 р. відбулася різка зміна умов функціонування вітчизняних підприємств, які були занепокоєні двома проблемами: вижити, адаптуватися до нових умов та пройти процес приватизації або корпоратизації.

Період 1992–1995 рр. пройшов під знаком масової приватизації та корпоратизації, реструктуризації підприємств, утворення нових комерційних підприємств, розвитку малого бізнесу. В умовах високих темпів інфляції неправильні стратегічні рішення часто окупалися за рахунок інфляційного доходу. І лише у міру стабілізації економічної ситуації, закінчення періоду масової приватизації до нових власників і менеджерів поступово приходять розуміння необхідності стратегічного менеджменту.

Отже, реальне формування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах, але вже на новій основі, почалося тільки в 90-ті роки після надання підприємствам реальної самостійності, реформування власності, зменшення темпів інфляції. Характерно, що в цей період часто стратегічний менеджмент зводився до складання бізнес-планів та розширення сфери його використання.

Процес реформування системи управління вітчизняними підприємствами розвивається у напрямі освоєння накопиченого зарубіжного досвіду класичного менеджменту, у тому числі стратегічного управління і планування. Не зважаючи на те, що цей рух здійснюється

вкрай повільно, іноді не спираючись на власні знання і досвід і часто невдало копіюючи моделі управління зарубіжними підприємствами без урахування умов їх функціонування, вже неможливо представити таке сучасне підприємство, яке б ігнорувало ефективність моделей управління країн з розвиненими ринковими відносинами і не намагалось б використовувати їх елементи в своїй управлінській практиці.

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довгострокового успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та навколо українського бізнесу.

По-перше, більшість сучасних підприємств внаслідок економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринків товарів і послуг, системи інвестування та ін. знаходяться в ситуації критичного фінансово-господарського стану під впливом невизначеного зовнішнього середовища.

До основних факторів невизначеності в українському зовнішньому середовищі належать: високі темпи інфляції; політична та економічна нестабільність; розвал ринків збуту продукції; недостатній платоспроможний попит як фізичних, так і юридичних осіб; нерозвиненість ринкових інститутів, які повинні забезпечувати підприємницьку активність; безперервна зміна законодавчих та нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність; нестабільне податкове законодавство; недобросовісна конкуренція; втрата ринків сировини та матеріалів; відсутність структурних зв'язків сировинних та наукомістких галузей економіки; захоплення вітчизняних ринків збуту західними компаніями; відсутність персональної відповідальності значної

частини підприємців за результати своєї діяльності; низький рівень накопичення капіталу на вітчизняних підприємствах, що унеможлиблює здійснення ефективних вкладень на перспективну діяльність; відсутність макроекономічних та галузевих орієнтирів [6].

Прийняття та реалізація стратегічних рішень постійно зазнає небезпеки зриву під впливом факторів зовнішнього середовища, хоча слід зазначити, що саме вплив зовнішнього середовища спонукає підприємства до цілеспрямованої економічної діяльності.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств не змогли адекватно зреагувати на вплив зовнішніх факторів. Крім того, військові дії на території України, політична нестабільність, знос виробничих засобів, недосконалість управлінських рішень та інші причини призвели до того, що значна частина підприємств опинилася не готовою до самостійного пошуку власної ніші в діловому середовищі, втратила конкурентоспроможність, а кількість збиткових підприємств в Україні значно збільшилась.

Стратегічне управління на підприємствах України на сьогоднішній день знаходиться в стадії становлення. Незважаючи на формальне надання підприємствам повної господарської самостійності, у них відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств виключно на виживання забезпечила успіх лише в короткостроковому аспекті і має антиеволюційний характер. Тим часом тільки ініціативне господарювання в ринковому середовищі, стратегічний економічний розвиток підприємств, може забезпечити довготривалий успіх. Це має стати ключовим завданням адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

До основних причин, що ускладнюють застосування на вітчизняних підприємствах методів стратегічного управління, належать: відсутність навичок стратегічного управління; неможливість представлення стратегічного управління як цілісної системи; відсутність надійної стратегічної інформації для розробки стратегічних рішень;

відсутність практичних рекомендації щодо розробки та реалізації відповідної стратегії; небажання керівництва змінювати напрямок діяльності підприємства;

Проте, найважливішою причиною є недостатність вітчизняних теоретико-методичних та практичних рекомендації щодо впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Висновки. У вітчизняній практиці сфера застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженою. Головною причиною такого становища є недостатня дослідженість методологічних проблем стратегічного планування і управління. У сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект, тоді як основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довгострокового успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та ззовні українського бізнесу.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
3. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В.С. Марцин // Регіональна економіка. — 2009. — №2. — С. 220 - 224.
4. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.Я. Выбор стратегии развития предприятия: учебное пособие. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 272 с.

5. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 2(7). — С. 125-131.
6. Юрчак О. В. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / О. В. Юрчак // Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. — Ч. 1., 2010. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С.Пономаренко. — Харків: Основа, 2008. — 312с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид.,перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.