

Войченко Т.О.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Визначено фактори, що вплинули на стратегічну поведінку підприємців в Україні, ускладнили розробку та реалізацію довгострокових планів.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємство, конкурентна перевага, моніторинг, принципи, фактор.

Постановка проблеми. Сучасний етап трансформації економіки України, в якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах. Не розроблені система конструктивних принципів, що дозволяють синтезувати методи, моделі та інструменти прийняття стратегічних рішень; а також теоретичні та практичні засади стратегічного моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні теоретичні аспекти та досвід стратегічного підходу до управління у закордонних компаніях викладено у роботах зарубіжних авторів [1-3]. Теоретико-методологічні засади та рекомендації з розробки стратегії діяльності підприємств в пострадянських країнах викладено у працях вітчизняних авторів [4-6].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. У наукових дослідженнях стратегічного управління підприємством є проблеми, які не тільки не досліджені, а й досі не поставлені. Відсутні роботи, в яких розглядається стратегічне управління з позицій взаємообумовленого впливу підприємства і його зовнішнього оточення, в яких визначена технологія стратегічного управління.

Постановка завдання. Дослідження за роботами різних авторів еволюції системи управління свідчить, що саме концепція стратегічного управління відповідає вимогам функціонування підприємств в сучасних умовах. Для вирішення проблем, що стоять перед вітчизняними виробничими структурами, необхідною є розробка підходу до формування стратегій з урахуванням особливостей розвитку економіки України.

Виклад основного матеріалу. Дослідження еволюції системи управління як відповіді на виклик зовнішнього середовища у вигляді ускладнення управлінських завдань свідчить, що саме концепція стратегічного управління є тією системою методів та прийомів, яка відповідає вимогам функціонування підприємств усіх сфер виробництва в умовах постіндустріальної епохи. У зв'язку з цим на основі вивчення робіт різних авторів та практичного досвіду підприємців проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, під впливом яких формується стратегічна поведінка підприємців України.

Сучасна теорія стратегічного управління містить різні погляди на підходи та методи розробки та втілення стратегічних рішень, але прихильники усіх напрямків визнають: важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу. Складність загальної ролі менеджменту є такою, що сам по собі вищий менеджмент хорошої якості є потенційним джерелом сталої конкурентної переваги [3]. За співвідношенням участі керівника та виконавців у процесі розробки стратегій пропонується розрізняти такі підходи (табл. 1).

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Існує багато систем класифікації факторів, які дають змогу вивчити стан зовнішнього середовища підприємства [4]. При цьому всі автори у розгляді середовища непрямого впливу особливу увагу приділяють факторам, що характери-

зують стан національної економіки. З цієї точки зору середовище, у якому працюють українські підприємства, має наступні особливості.

Таблиця 1

Підходи до виконання задач з розробки стратегії	
Підхід	Переваги та недоліки
1	2
1. <i>Головний стратегічний (або одноосібний) підхід.</i> Керівник є головним стратегом і підприємцем, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.	Вкрай централізована робота з розробки стратегії виправдана, коли керівник має сильне інтуїтивне бачення того, що і як має бути зроблено. Основна слабкість підходу – масштаб стратегії надто залежить від майстерності однієї людини у розробці стратегій.
2. <i>Підхід, побудований на делегуванні повноважень.</i> Керівник передає розробку стратегії підлеглим – можливо, персоналу зі стратегічного планування або іншим ланкам.	До переваг можна віднести можливість для керівника обирати з безлічі стратегічних ідей, а також широку участь керівників усіх рівнів та з різних регіонів. Основна слабкість підходу - загроза віддалення керівника від процесу розробки стратегії. Результат - стратегії, що мають справу із проблемами сьогодення, не орієнтовані на використання майбутніх можливостей підприємства.
3. <i>Спільний (або побудований на співробітництві) підхід.</i> Проміжний підхід між двома попередніми. Керівник залучає підлеглих - майбутніх ключових виконавців до розробки узгодженої стратегії.	Головною перевагою є те, що участь майбутніх виконавців у розробці стратегії посилює їх прихильність до успіху втілення планів. Але є й певний ризик: стратегія може стати компромісом, позбавленим сміливої творчої ініціативи.
4. <i>Ініціативний підхід.</i> Керівник спонукає підлеглих до розробки, захисту та втілення у життя певної стратегії.	Сила підходу полягає у тому, що фахівцям із привабливими стратегічними пропозиціями надають можливість і ресурси для їх апробації. Це сприяє тому, що організація має здатність до оновлення.

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств, вимоги, що висували ринкові відносини та стан вітчизняної економіки, поставили перед ними першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах. Проте зміни у середовищі функціонування підприємств не призвели до адекватних змін підходів до управління. Воно базувалось на контролі та екстраполяції, але практично не використовувало систему управління на основі передбачення змін та прийняття гнучких екстрених рішень. В умовах високих темпів інфляції негативний ефект від помилок керівників міг погашатися за рахунок інфляційного доходу. Проте стабілізація економічної ситуації, що намітилась на початку XXI століття, закінчення періоду масової приватизації призвели до розуміння новими власниками та керівниками підприємств необхідності стратегічного управління в сучасних умовах постіндустріальної епохи. Таким чином, формування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах пов'язано з переходом до ринкових умов функціонування, одержанням реальної самостійності, реформуванням власності на засоби виробництва, стриманням темпів інфляції.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наступне. Найбільш розповсюдженими типами стратегій є диференціація продукції та синергізму, що виявляється у диверсифікації діяльності: разом із основним виробництвом підприємства займаються торгівлею, операціями з цінними паперами, вкладають кошти у інші підприємства та організації. Разом з тим вітчизняна практика підприємництва виробила специфічний тип

стратегії, яку можна назвати стратегією роздрібності [5]. Вона полягає у формуванні на основі крупного підприємства кількох більш дрібних, зі створенням відповідних холдингових структур. Розповсюдження такої стратегії пов'язано з можливістю зниження податкових платежів завдяки використанню пільг малим підприємствам та розвитком ініціативи дочірніх підприємств у пошуку шляхів виживання. Застосування елементів стратегічного менеджменту зведено до підготовки бізнес-планів.

Поширення на вітчизняних підприємствах ідей та прийомів стратегічного управління, в основному, стосується змін у організаційній структурі управління і у значно меншому ступені торкається змісту діяльності керівників. Вивчення робіт різних авторів та узагальнення досвіду діяльності вітчизняних виробників дозволяє визначити основні причини ускладненого та уповільненого переходу підприємствами України до системи стратегічного управління.

1. Проблеми інформаційного забезпечення функцій управління. Стратегічне управління базується на основі збирання та аналізу різноманітної інформації як про підприємство, так і про його зовнішнє оточення. Керівники українських підприємств зазначають, що вони не мають достатньої інформації про стан ринку. До того ж бракує не тільки інформації, але й технічних засобів її обробки.

2. Незадовільний стан сучасного господарського механізму як системи принципів, методів, стимулів. Відсутні макроекономічні та галузеві орієнтири. Різні автори до найбільш поширених інструментів промислової політики розвинутих країн відносять пряме державне датування окремих видів продукції та наукових розробок; державні закупівлі і замовлення; активне застосування антидемпінгового та антимонопольного законодавства; надання доступу до кредитних коштів на виняткових умовах за рахунок бюджету; активну роботу на зовнішньополітичній арені з метою розширення міжнародних економічних зв'язків; викуп державою ключових підприємств певної галузі. Україною ж як інструменти промислової політики активно застосовуються податкові та митні пільги. Проте, саме зниження податкового тиску на підприємництво повинно стати не інструментом, що застосовується до окремих підприємств, а умовою розвитку виробництва та наповнення бюджету, способом виведення підприємств у легальний сектор.

3. Моральний та фізичний знос обладнання, недосконалість технологій, а також брак та висока вартість кредитних ресурсів стримують розвиток та оновлення засобів виробництва. Як наслідок, значна частка виробників виявилась неспроможною до конкуренції на внутрішньому, а тим більше на зовнішньому ринках, що призвело до зростання кількості збиткових підприємств. Це, у свою чергу, призвело до різкого скорочення інвестицій у виробничий капітал як власних, так і залучених коштів.

4. Нестабільна правова база, нестійка система оподаткування підприємницької діяльності, неповна відповідність системи законодавчого забезпечення іноземних інвестицій міжнародним правовим стандартам.

5. Соціальні, культурні, психологічні фактори, пов'язані з веденням бізнесу та керівництвом ним. Населення України в значній мірі втратило навички до підприємницької діяльності, самостійного прийняття рішень в умовах ринкової економіки; поведінка найманих працівників характеризується низькою відповідальністю за комерційний успіх продукції підприємства та очікуванням постійної опіки з боку адміністрації та держави. Для керівників більшості підприємств характерним є підхід, при якому організація діяльності базується на кількох ключових фігурах, без особистого втручання яких усі процеси на підприємстві уповільнюються, або взагалі зупиняються. Це призводить до практично повної залежності комерційного успіху підприємства від цих особистостей. При цьому такі керівники практично весь час проводять у процесі, а не над ним, тобто не займаються розробкою стратегічних рішень. Аналіз результатів соціологічних досліджень доводить, що вітчизняні підприємці при прийнятті ділових рішень частіше спираються на особисту симпатію, ніж на прогнозний розрахунок. Це вимагає від керівників та власників певних якостей, що дозволять за таких умов забезпечити комерційний успіх їх підприємства.

Зазначені фактори вплинули на стратегічну поведінку підприємців, ускладнили розробку та реалізацію довгострокових планів, примусили керівників орієнтуватись на досягнення короткострокових цілей. Можна дійти висновку, що стратегічне управління в Україні знаходиться на стадії становлення. Воно ще не увійшло у широку практику вітчизняних керівників, але вже є підприємства, на яких цілеспрямовано зайнялись створенням системи стратегічного управління. Саме ті керівники, що у сучасних умовах втілюють на українських підприємствах ідеї стратегічного управління, можуть розраховувати на одержання усталених конкурентних переваг.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Підхід до розробки стратегії обирається керівництвом у залежності від багатьох факторів, ключовими з яких є особливості певного підприємства. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, характеристик самого підприємства. Оскільки наші подальші дослідження спрямовані на вивчення питань, пов'язаних зі стратегією розвитку вітчизняних воднотранспортних підприємств, необхідно дослідити специфіку цих суб'єктів господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление/Пер.с англ. - М.:Экономика, 1989. – 519с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. - 384с.
5. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: учебное пособие. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 279с.
6. Васильченко В.А., Ткаченко Т.И. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Киев: ЦУЛ, 2003. – с.396.

Войченко Т.А.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Определены факторы, которые повлияли на стратегическое поведение предпринимателей Украины, усложнили разработку и реализацию долгосрочных планов.

Ключевые слова: : стратегическое управление, предприятие, конкурентное преимущество, мониторинг, принципы, фактор.

Voychenko T.

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE

The factors that influence the strategic behavior of businesses in Ukraine, complicated the development and implementation of long-term plans.

Keywords: *stratichnee management, business, competitive advantage, monitoring, principles factor.*