

УДК. 658

## ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА БАР'ЄРИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

К.М. ХАУСТОВА, О.Ю. ГАЛАЙ к.пед.н.  
Мукачівський технологічний інститут

*У статті викладено зміст, особливості та переваги процесу стратегічного управління підприємством. Визначено основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які створюють передумови переходу українських підприємств до системи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано основні фактори, які створюють бар'єри для застосування процесу стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Розроблено загальні рекомендації для ефективного подолання бар'єрів та впровадження стратегічного управління на підприємствах.*

Суспільство та економіка України переживають об'єктивно-необхідний переломний етап, оскільки закінчився великий період, що сформував свої економічні та соціальні структури, відносини, тип мислення. Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, де щось залишається від попереднього розвитку, а щось - тільки створюється (нові умови, явища, відносини тощо). Проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що підтримують особливість та неповторність національних організацій.

Ринкові умови формують нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і змінювати структуру виробництва і управління, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва по різних товарах, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства у довгостроковій перспективі. Це потребує докорінно нового підходу до процесу управління організацією. Таким підходом можна вважати стратегічне управління, яке довело вже свою ефективність на практиці більшості підприємств зарубіжних країн.

### ***Об'єкти та методи дослідження***

Вчені-економісти останнім часом приділяють велику увагу розробці теоретичних та практичних засад стратегічного управління. Питання визначення сутності та методології стратегічного управління розглядалися в працях українських економістів Немцова В.О., Шершньової З.Є., Захарченко В.І., Василенко В.О., Ткаченко

Т.І, Старостіна А.О., та інших. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії стратегічного управління зробили зарубіжні вчені, найвідомішими серед яких є: Томпсон А.А., Стрикленд А.Д., Портер М., Котлер Ф., Берман Б., Хедуорі Ф., Градов А.П., Віханський О.С. Отримані протягом багатьох років результати як теоретичних так і практичних розробок щодо вдосконалення процесу стратегічного управління мають вагоме значення для розвитку теорії стратегічного управління та ефективного впровадження її на практиці.

### ***Постановка задачі***

Метою статті є визначення сутності та переваг стратегічного управління, аналіз основних передумов та бар'єрів стратегічного управління на сучасному етапі розвитку економіки України, а також розробка загальних рекомендацій щодо переходу вітчизняних підприємств до системи стратегічного управління.

### ***Результати та їх обговорення***

Стратегічне управління - це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися [ 2 ].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива тільки тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [ 5 ]. Така організація має безліч переваг у порівнянні з організаціями, які використовують систему поточного управління. До основних переваг стратегічно орієнтованої організації можна віднести:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та активне пристосування до цих змін;

- підвищення рівня керованості організації, оскільки в стратегічних планах визначаються цілі, з якими можна порівнювати результати;
- визначення ключових факторів успіху організації на ринку та використання конкурентних переваг;
- формування та використання баз стратегічної інформації;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість підприємству досягнути поставлених цілей;
- формування сприятливого іміджу підприємства на ринку тощо.

Основною метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі розвитку економіки України існує безліч факторів, які з одного боку формують необхідність переходу вітчизняних підприємств до нових методів управління підприємствами (найпрогресивнішим з яких є стратегічне управління), а з іншого боку – створюють перепони до цього переходу. Всі ці фактори можна згрупувати за різними ознаками. За спрямованістю впливу їх можна класифікувати як позитивно діючі (передумови) та негативно діючі (бар'єри) застосування стратегічного управління.

Основні передумови застосування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можна згрупувати за механізмом впливу на підприємства на зовнішні, які формуються на рині держави і впливають на всі підприємства загалом та внутрішні, які випливають із особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

До основних зовнішніх передумов переходу вітчизняних підприємств до системи стратегічного управління в умовах перехідної економіки, можна віднести такі фактори:

1. Підтримка процесу створення малих та середніх підприємств, реорганізація державного сектору економіки;
2. Сприяння розвитку конкуренції, створення інфраструктури ринку товарів і послуг;

3. Перехід від централізованого державного керівництва економікою до макроекономічного регулювання. Сприяння розвитку ринків праці.

4. Упровадження системи банкрутства;

5. Регулювання антимонопольної політики та підтримка чесної конкуренції;

6. Загострення конкурентної боротьби на ринках між вітчизняними підприємствами та фірмами зарубіжних країн;

7. Підтримка впровадження системи глобалізації, тощо.

До внутрішніх передумов переходу підприємств до системи стратегічного управління можна віднести основні завдання які постають перед сучасним підприємством в умовах переходу до ринкових відносин, а саме:

- дослідження ринку та вивчення потреб споживачів;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- формування високоефективного виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність на відповідному ринку, визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв'язків із партнерами, організаціями-регуляторами та громадськістю;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування схвалюваних рішень, одночасну прозорість інформації та захист комерційної таємниці від конкурентів;
- інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності;
- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу, нагромадження «людського капіталу» - одного з основних джерел розвитку кожної організації;
- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми, формування власного науково-технічного потенціалу [6].

Успішне функціонування підприємства можливе лише за наявності цільового, комплексного та динамічного підходу до вирішення наведених завдань, яке можливе лише за умови застосування стратегічного управління.

Проте в Україні теорія та практика стратегічної діяльності та управління ще не посіли належного рівня. Більшість підприємств функціонують на засадах планування „від досягнутого рівня”, використовуючи систему поточного управління підприємством, деякі – використовують лише елементи стратегічного планування. Причиною цього можна вважати існування безлічі бар’єрів, які перешкоджають переходу вітчизняних підприємств до системи стратегічного управління.

До основних бар’єрів стратегічного управління в сьгоднішніх умовах господарювання можна віднести:

1. Нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки стратегій та стратегічних планів, які враховують специфіку саме українських підприємств;

2. Відсутність на підприємствах відповідної підсистеми, яка займається постійним моніторингом та аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Такою підсистемою може бути підсистема стратегічного розвитку, яка існує як самостійний підрозділ на більшості процвітаючих підприємствах світу.

3. Низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не хочуть їх застосовувати.

4. Менталітет українського населення, який полягає у несприйнятті або ворожому ставленні до будь-яких змін.

5. Нестабільність та невизначеність економічних та політичних процесів, що відбуваються в Україні і посилюють невизначеність зовнішнього середовища.

6. Небажання керівників встановлювати цілі та оприлюднювати стратегії. Основними причинами цього є: складність системи цілевстановлення та цілереалізації; небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; недооцінка необхідності цільової спрямованості управління;

7. Матеріальні та часові обмеження, що виявляються у додаткових витратах часу та коштів на створення системи стратегічного управління на підприємстві.

На основі дослідження передового зарубіжного досвіду та визначених бар’єрів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, можна розробити загальні рекомендації стосовно ефективного переходу підприємств до системи стратегічного управління:

1. Усвідомлення вищим керівництвом підприємства необхідності змінити існуючу систему управління на стратегічну, визначення загальної мети та довгострокових цілей підприємства;

2. Створення підсистеми стратегічного розвитку організації, основними функціями якої може бути дослідження, аналіз та прогнозування основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка рекомендацій щодо „стратегічного набору” підприємства. До складу підсистеми повинні входити спеціалісти різних профілів з різних підрозділів організації.

3. Створення ефективної системи мотивації працівників, яка повинна стимулювати творчу ініціативу та позитивне сприйняття змін;

4. Впровадження в планову систему підприємства провідних методів аналізу та прогнозування (наприклад методики функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу, матричних моделей) які ефективно використовуються провідними компаніями світу.

5. Перебудова застарілих організаційних структур управління на більш гнучкі структури, здатні пристосовуватися до ринкових змін.

### ***Висновки***

Проведене дослідження свідчить про необхідність перед українських підприємств до системи стратегічного управління, що зумовлюється багатьма зовнішніми і внутрішніми передумовами. Вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду і перенесення його з урахуванням специфічних умов розвитку України на вітчизняні підприємства, надасть допомогу вітчизняному виробнику в становленні і підвищенні ефективності виробництва. Ефективність переходу українських підприємств до системи стратегічного управління залежить насамперед від керівників підприємств, які повинні свідомо підійти до цього питання, вивчивши всі бар'єри та розробивши систему їх подолання.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид.2-ге. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
2. Володимир Марцин. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації // Регіональна економіка.-2005.-№2
3. Захарченко В.І. Економічний аналіз процесів ринкової трансформації багатостадійних промислово-територіальних систем. // Актуальні проблеми економіки, 2004.-№ 6
4. Захарченко В.І. Стратегія підприємства в переходній економіці // Бизнес-информ, 1998.- №13
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник.-К.: ТОВ "УВПК"ЕксОб", 2001
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник.-К.: КНЕУ, 2004