

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. За останні кілька років у різних сферах господарської діяльності підприємств відбулися радикальні зміни. Причому це характерно не тільки для організацій в усьому світі, але, зокрема, і для українських підприємств. Якщо раніше, застосовуючи успішну стратегію, вітчизняний виробник міг відчувати себе на ринку досить спокійно протягом тривалого проміжку часу, то в сучасних умовах для утримання конкурентних позицій доводиться здійснювати велику кількість змін і, в основному, стратегічного характеру. Ці зміни пов'язані, насамперед, з глобалізацією економіки, що створює одночасно незліченну кількість потенційних можливостей і загроз для діючих підприємств.

Можливості, які відкриваються перед підприємствами, зумовлені вступом України до Світової організації торгівлі, міжнародною економічною інтеграцією, приходом більш організованих, структурованих та ефективних національних і зарубіжних бізнес-систем, розвитком технологій. Небезпеки ж, своєю чергою, пов'язані з жорсткою конкуренцією, масштабним проникненням зарубіжних товарів на українські ринки, а також з мінливими потребами покупців.

Це приводить вже сьогодні до такої ситуації, коли багато підприємств „переживають” тенденцію зниження прибутку і поступаються першими місцями більш керованим, організованим та структурованим компаніям, які працюють за іншими принципами, з іншою швидкістю і якістю прийняття рішень. Для того, щоб скористатися можливістю і уникнути небезпек, підприємствам доцільно акцентувати увагу на нових принципах менеджменту, ґрунтуючись на підходах стратегічного управління, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління є об'єктом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких А. Воронкова, І. Ігнатєва, А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф, Н. Гончарова, А. Федонін, Л. Федулова [1, 2, 4, 13 – 15]. В основному дослідники розглядають стратегічне управління як образ організаційних дій і керуючих підходів, використовуваних для досягнення організаційних завдань і цілей організації.

Для економіки України, як і для інших пострадянських держав, становище ускладнюється тим, що

стратегічний підхід в управлінні підприємством для неї є новим, незвичним явищем, яке було відсутнім в умовах централізованої економіки. Тому зарубіжний досвід та інструментарій стратегічного управління потребує суттєвої адаптації до умов зовнішнього середовища, в якому функціонують українські підприємства.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження сутності стратегічного підходу до управління підприємствами, вивчення його специфіки та обґрунтування доцільності його реалізації на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Аналіз різних підходів до вивчення сутності стратегічного управління свідчить про неоднозначність точок зору з цього питання. Так, деякі вчені стверджують, що стратегічне управління розглядається як процес розробки і реалізації стратегії організації, діяльність якої здійснюється в зовнішньому середовищі [4, с. 10]. На думку інших учених, стратегічне управління – це комплекс розумових, вольових і формалізованих дій, що забезпечує визначення цілей організації і механізмів їх досягнення [2, с. 76]. З точки зору загального менеджменту стратегічне управління можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень з приводу формування місії та визначення цілей підприємства, вибору стратегій його діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, які забезпечують реалізацію цих стратегій [13, с. 96].

На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності „стратегічного управління” наведемо уточнення цієї категорії. Так, під стратегічним управлінням слід розуміти таке управління, яке 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 дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Аналіз теорії і практики менеджменту [3, с. 12 – 13; 9, с. 179 – 181] дозволяє виділити ряд принципів, які обумовлюють необхідність нового, більш сучасного погляду на управління компаніями і лежать в основі стратегічного управління. До таких принципів можна зарахувати:

1) принцип перспективності: орієнтація на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду. При цьому стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами;

2) принцип комплексності: всебічний аналіз та облік інформації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

3) принцип урахування змін: зміни постійні, вони тягнуть за собою потребу в управлінні та стратегічному баченні розвитку компанії;

4) принцип циклічності та цілісності: всі компанії розвиваються у відповідності з теорією життєвого циклу, на кожному етапі якого виявляються певні труднощі або тимчасові проблеми, які вимагають відповідних управлінських рішень стратегічного характеру, що забезпечують безперервність змін, зберігаючи єдність і цілісність;

5) принцип синергічності: облік взаємодії елементів системи (виробництва, обігу, управління, перерозподілу інвестиційних потоків), спільний ефект від якої дозволяє досягти кращого результату в цілому по структурі за рахунок координації розподілу спільних дій в усіх взаємопов'язаних процесах;

б) принцип урахування людського фактора: головною цінністю компанії має бути людина і її здатності генерувати результат та ідеї.

Важке економічне та фінансове становище значної частини промислових підприємств в Україні, необхідність структурних змін у народному господарстві і завоювання конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках роблять необхідною розробку стратегічного плану розвитку, заснованого на багатоваріантних прогнозах макроекономічної ситуації та облік слабких і сильних сторін діяльності підприємства.

Доцільність застосування стратегічного управління на промислових підприємствах України зумовлена низкою факторів [2, с. 79 – 80]:

1) для ринкової економіки характерна значна частка невизначеності майбутнього, пов'язана зі значними ризиками. Стратегічне управління дозволяє вищим менеджерам прогнозувати проблеми, розрахувати можливі ризики і за рахунок якісного прогнозу ситуації на ринку отримувати стійкі високі доходи;

2) оскільки стратегічне управління ґрунтується на різних елементах планування, то для його ефективності розробляється стратегічний план розвитку підприємства, який дозволяє оцінювати альтернативні рішення, що виникають, з точки зору єдиної мети. Така оцінка необхідна, оскільки деякі альтернативні рішення можуть відвести підприємство убік від наміченої мети;

3) стратегічне управління дозволяє відповісти на фундаментальні питання:

— який вид діяльності підприємства забезпечить максимально можливу ефективність усіх факторів виробництва;

— який контингент споживачів;

— якого роду товари підприємство може виробляти краще, ніж конкуренти;

— яка конкурентоспроможність підприємства;

4) стратегічне управління сприяє ефективному фінансовому контролю, поставляючи необхідні дані для прийняття правильних адміністративних рішень;

5) стратегічне управління особливо необхідне під час вибору варіантів капіталовкладень, коли розроблені довгострокові цілі розвитку підприємства повинні стати останньою частиною прийняття рішення.

Реалізація стратегічного управління передбачає певну алгоритмічність [14]. Особливу увагу приділено аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, формуванню бюджетів, портфельному аналізу, що передбачає всебічне комплексне дослідження із застосуванням широкого діапазону інструментів стратегічного управління. Використання стратегічного інструментарію в управлінні компанією вимагає значних фінансових витрат і специфічних навичок експертів, застосування підходу стратегічного управління можливо тільки в рамках інтегрованих бізнес структур, що й підтверджується практикою великих вітчизняних підприємств [5, 12, 16].

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, жорсткі умови конкуренції, а також необхідність державної підтримки, до 2012 р. в Україні планується реалізувати проект національна стратегія „Підприємство 2020” [7]. Розробка зазначеного проекту покликана відобразити стратегічне бачення України в 2020-му році. З метою створення національної моделі співпраці бізнесу і суспільства, компанії намагатимуться брати до уваги соціальні та екологічні питання у своїх бізнес-стратегіях. Також уряд пропонує узагальнити досвід стратегічного управління найбільш успішних компаній України. Це зможе допомогти вивести країну на конкурентоспроможний рівень. Сьогодні бізнес розвивається більш успішно, він більш інтегрований, ніж держава України. Своїми знаннями, досвідом і активним співробітництвом з суспільством компанії зможуть сприяти високому рівню розвитку країни.

Досить багато українських компаній вже увійшли до робочої групи проекту. Чільна роль віддається компаніям „Метінвест” і ДТЕК, оскільки вони є партнерами стратегічного проекту „Підприємство-2020”.

Розглянемо більш детально специфіку реалізації стратегії управління в кожній з вищезгаданих українських компаній.

Стратегічне бачення компанії „Метінвест” трансформується в три ключові стратегічні цілі й ряд завдань [6]:

1) забезпеченням стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі:

— вихід на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі. Компанія здійснює цільові інвестиції в сучасні металургійні технології і послідовні операційні поліпшення, які є наріжним каменем нашої стратегії, поряд з оновленням наявної бази активів і підвищенням якості власних сировинних ресурсів для виплавки сталі;

— зміцнення самозабезпечення сировинними ресурсами. Метінвест прагне збільшувати і диверсифікувати власну сировинну базу високоякісного коксівного вугілля і реалізовувати ефективні стратегії постачання іншими ключовими сировинними матеріалами, працюючи над підвищенням ефективності логістики від поставок сировинних матеріалів до відвантаження готової продукції, зокрема залізничну і морську логістику;

— розширення потужності виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізорудної сировини. Метінвест прагне до подальшого зростання в металургійному секторі за допомогою посилення конкурентної позиції по залізорудній сировині, за рахунок органічного зростання, будівництва нових потужностей або використання можливостей з придбання діючих підприємств;

— створення і підтримка культури безперервних поліпшень. Компанія прагне до досягнення світового рівня ефективності на всіх рівнях організації. Це завдання передбачає фундаментальний розвиток культури організації в напрямку впровадження культури безперервних поліпшень, заснованої на філософії бережливого виробництва;

2) зміцнення позиції на стратегічних ринках:

— збільшення обсягів продажів готової сталевих продукції, нарощування виробництва готового прокату для досягнення більшої диверсифікації продажу і гнучкості виробництва, впровадження цілісної продуктової стратегії для реалізації ринкового потенціалу продукції;

— збільшення обсягів продажу готової металопродукції на внутрішньому та регіональному ринках. Стратегічна позиція Метінвесту унікальна для реалізації можливостей, пропонованих зростанням внутрішнього і регіонального ринку сталі. Компанія продовжує зміцнювати свої позиції на цих ринках, залучаючи в цю діяльність створення нових сегментів для сталевих продукції з високою доданою вартістю і подальше розширення своєї мережі дистрибуції;

— завоювання позицій пріоритетного постачальника сталі для головних клієнтів з метою підтримки довгострокових відносин. Ця мета передбачає не тільки розвиток виробництва, продажу і ціноутворення, а й інвестування значних коштів у навчання та розвиток персоналу, бізнес-процесів і підходів до створення стратегічної цінності для клієнтів.

3) досягнення рівня кращих практик у веденні бізнесу:

— впровадження передових практик управління компанією і досягнення результатів. Досягнення стратегічних цілей компанії та її стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагає структурних організаційних перетворень. Метінвест продовжує впровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін в рамках всієї компанії.

Розглянемо особливості стратегічного бачення української енергетичної компанії ДТЕК, яка в березні 2010 р. почала розробку довгострокової стратегії ДТЕК „20 +” у кілька етапів [5]:

1) залучення до аналізу та досліджень більше 100 співробітників;

2) формування довгострокового бачення розвитку ДТЕК;

3) розробка з 2011 р. деталізованої стратегії компанії до 2030 р. Консультаційну підтримку надає компанія McKinsey.

ДТЕК розглядає проекти будівництва нових енергоблоків, розвитку вуглевидобутку та модернізації існуючих ТЕС, залучення інвестицій у видобуток власних вуглеводнів і максимальне використання відновлюваних джерел енергії. Загальний обсяг капіталовкладень, який планує здійснити ДТЕК у перспективі до 2030 р., оцінюється до 20 млрд доларів [5].

Компанія визначила шість стратегічних векторів свого розвитку на найближчі 20 років:

1) енергетика – розвиток теплової генерації з власним паливозабезпеченням та участь в проектах з нововведених джерел енергії і гідрогенерації;

2) суспільство – модернізація економіки, розвиток регіонів, захист екології;

3) люди – інвестування в розвиток персоналу;

4) ефективність – виробництва, інвестицій і управління;

5) Україна „плюс” – вихід на ринки Центральної та Східної Європи, країн СНД шляхом трейдингу та придбання компаній;

6) клієнти – збут електроенергії та допоміжних послуг усім категоріям споживачів, розвиток роздрібного бренду ДТЕК.

Слід зазначити, що ефективність реалізації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах безпосередньо залежить від дотримання правил побудови та формування стратегії.

Висновки. Таким чином, в умовах загострення конкуренції та посилення нестабільності економіки стратегічне управління на вітчизняних підприємствах повинно ґрунтуватися на: 1) модернізації наявного виробничого потенціалу підприємства на основі використання наявних можливостей внутрішнього і зовнішнього середо-

вища; 2) упровадженні інноваційних досягнень у виробничо-технологічну базу підприємства; 3) використанні внутрішнього потенціалу підприємства; 4) використанні галузевих можливостей; 5) сприянні модернізації виробничого потенціалу підприємства галузевими ресурсами; 6) розробці та реалізації програм підтримки впровадження інноваційних досягнень в господарському комплексі; 7) використанні національних можливостей господарським комплексом; 8) розробці та реалізації державних програм підтримки розвитку підприємства; 9) розробці та реалізації програм освоєння світових інноваційних досягнень на базі підприємства.

Література

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПИТЕР КОМ, 1999. – 416 с.
 2. **Воронкова А. Э.** Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – 2-е изд., стереотипное. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
 3. **Довгань Л. Є.** Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракой, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
 4. **Ігнат'єва І. А.** Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
 5. **Официальный сайт ДТЭК.** Долгосрочная стратегия ДТЭК [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dtek.com/ru/about-us/strategy>
 6. **Официальный сайт Метивест.** Наше стратегическое видение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.metinvestholding.com/ru/about/strategy>
 7. **Национальная стратегия „Предприятие 2020”** появится в Украине в 2012 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://delo.ua/opinions/nacionalnaja-strategija-predpriatie-2020-pojavitjsja-v-ukraine-v-2-164431/>
 8. **Павлов К.** Разработка стратегии развития экономики на разных уровнях управленческой иерархии / К. Павлов // Экономика промышленности. – 2010. – № 1. – С. 30 – 35.
 9. **Семь нот менеджмента.** Настольная книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с.
 10. **Семь нот менеджмента.** Лучшая практика управления / под ред. Гришанкова Д. Э., Кабалинского Д. И. и др. – М. : ЗАО „Эксперт РА”, 2008. – 340с.
 11. **Стратегия** инновационного развития металлургического комплекса региона / Ю. Стасовский // Экономика Украины. – 2009. – № 2. – С. 29 – 37.
 12. **Скударь Г.** Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слабые стороны успеха / Г. Скударь // Экономика Украины. – 2000. – № 6. – С. 16 – 24.
 13. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / пер. с англ. / под ред.

Л. Г. Зайцева, М. : И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 577 с.
 14. **Гончарова Н. П.** Управление предприятиями: современные тенденции развития : монография / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. ; за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
 15. **Федонін О. С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, І. О. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
 16. **Федулова Л. І.** Методологічні підходи до розроблення стратегії інноваційно-технологічного розвитку регіонів / Л. І. Федулова // Стратегічні пріоритети. – 2010. – № 2 (15). – С. 130 – 134.

Дорофєєва Г. А., Павлій А. С. Стратегічний підхід в управлінні підприємством в умовах економіки України

У статті обґрунтовано доцільність використання стратегічного підходу в управлінні підприємством. Виділені принципи реалізації стратегічного управління. Визначені основні напрями щодо підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, принципи, реалізація, національна програма, досвід, підприємство, ефективність.

Дорофеева А. А., Павлий А. С. Стратегический подход в управлении предприятием в условиях экономики Украины

В статье обоснована целесообразность использования стратегического подхода в управлении предприятием. Выделены принципы реализации стратегического управления. Определены основные направления для повышения эффективности деятельности отечественных предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, принципы, реализация, национальная программа, опыт, предприятие, эффективность.

Dorofieieva G. A., Pavliy A. S. Strategic approach to carriage of an enterprise under the conditions of Ukraine's economy

Usage practicality of strategic approach to carriage of an enterprise is substantiated in the article. Realization principles of strategic management are emphasized. Primary areas for efficiency upgrading of domestic enterprises are defined.

Key words: strategic management, strategy, principles, realization, national program, experience, enterprise, effective strength.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2012

Прийнято до друку 23.05.2012