

УДК 658.589

Кононова О. Є.

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

## СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Досліджено етапи трансформації економічної системи України та тенденції розвитку стратегічного управління. Визначено проблеми централізованого управління підприємством. Проаналізовано існуючу структуру управління організаційних структур.

**Ключові слова:** централізована система управління, приватизація, ринкова економіка, маркетинг, стратегічне управління, банкрутство.

**Постановка проблеми.** Серед найважливіших і невирішених проблем управління економікою України на макрорівні залишається проблема «розширки» системної кризи, що виникла в результаті перерозподілу влади і державної власності на фактори виробництва. Системна криза на макрорівні поступово перейшла на рівень підприємств різних форм власності.

Загострення цієї проблеми супроводжувало теоретично необґрунтоване і просте перенесення на умови трансформованої економіки підприємств методів цільового управління (спрямування діяльності щодо управління об'єктом на досягнення поставлених цілей і завдань), які використовувалися раніше лише в рамках оперативного і поточного управління. Разом із цим головна відмінність ринкової економіки полягає в тому, що вона орієнтована не на завданнях, що спускаються зверху, а на стратегіях, які враховують вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємств. У командно-адміністративній економіці стратегічне управління не включалося в загальну систему управління підприємствами, оскільки рішення стратегічних питань було прерогативою вищих органів управління (міністерств, відомств).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, О.С. Віханський, В.А. Винокуров, А.П. Градов, П.В. Забелін, Г.Б. Клейнер, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.С. Єфремов, В.А. Білошапка, В.Г. Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довгостроковому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким підходом є стратегічне управління як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби у виробленні 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 у ньому. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить тему дослідження актуальною.

**Мета статті** полягає в узагальненні еволюції стратегічного управління в Україні в період переходу до ринкової економіки. Це дає змогу розширити й уточнити розуміння стратегічного управління і на цій основі робити вибір ефективної системи управління на рівні організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до ринкової економіки висвітив один із головних недоліків колишньої структури промисловості, яка дісталася новим власникам – відсутність працездатної мережі дрібних і середніх підприємств. Більш того, мало місце ускладнення виробничої структури діючих підприємств: вони перетворювалися на самодостатні, максимально замкнуті системи. Така тенденція почала складатися практично одночасно з формуванням системи централізованого планового управління економікою. Це система, в якій матеріальні ресурси, як правило, є державною власністю, а регулювання економічної діяльності здійснюється шляхом централізованого управління та контролю. У такій економічній системі основним засобом регулювання було централізоване директивне планування. Економічна діяльність більшості суб'єктів економіки здійснюється на основі єдиного для всіх плану. Це були завдання, що охоплювали всі сфери економічної діяльності всіх підприємств і були обов'язковими для виконання. Підприємства на основі одержаних планів здійснювали економічну діяльність, яку контролювали планові органи. Таким чином, шляхом централізованого планування узгоджувалися економічні потреби та економічні ресурси, а отже, визначалась і пропорційність економіки. Збалансованість економіки досягалася винятково адміністративними методами або командами. Розподіл економічних ресурсів та вироблених благ здійснювався централізовано у формі матеріально-технічного постачання. На ринках споживач міг придбати лише те, що пропонувалося виробником. Важелі впливу споживача на виробника практично відсутні [1].

Під час випуску продукції, що має принципове значення для вирішення завдань розвитку країни, питання економічної ефективності, прибутковості і рентабельності виробництва або не враховувалися взагалі, або розглядалися в останню чергу. Завдяки діючій системі ціноутворення підпри-

емства мали можливість включити всі необхідні витрати в ціну продукції, що випускається.

Виходячи з існуючої доктрини розвитку і розміщення продуктивних сил, підприємства створювалися, як правило, у малообжитих районах і часто були єдиним діючим там господарюючим суб'єктом. Це зумовлювало необхідність виконання ними не тільки виробничих, але й соціальних функцій. У результаті підприємства обростали численними об'єктами соціальної інфраструктури, що фінансуються за рахунок власних коштів, і це негативно відбивалося на економічних показниках їх діяльності. Для залучення і закріплення кадрів велося досить активне житлове будівництво, зводили відомчі пансіонати, медичні установи, дитячі садки, клуби, палаци культури тощо. Інтенсивному розвитку соціальної сфери сприяла також ідеологічна орієнтація на трудовий колектив підприємства як на середу виховання підростаючого покоління і провідника державної та партійної політики.

У рамках великих підприємств, окрім основних виробництв, утворювались цехи з випуску товарів народного споживання, що додатково ускладнювало їх структуру і систему внутрішньовиробничих технологічних і коопераційних зв'язків. Надмірно заплутані організаційна і виробнича структури підприємств мали в цілому негативний вплив на ефективність функціонування промисловості.

Починаючи з 1985 р. стали робитися спроби раціоналізації структури промислових підприємств. У зв'язку з цим можна виділити такі етапи: підготовка до ринкової реформи, виникнення перших орендних колективів (1989 р.); розукрупнення потужних промислових підприємств, створення дочірніх і залежних фірм (1990–1992 рр.); акціонування, розвиток нових форм господарювання (1992–1995 рр.).

Зміна виробничої структури підприємств здійснювалась, по-перше, за рахунок підвищення самостійності їх підрозділів, яким було надано право брати в оренду частину фондів підприємства і укладати з ним орендні договори. По-друге, зміна структури підприємств здійснювалась шляхом передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс місцевих органів влади. Подібні спроби переважно виявлялися невдалими як через відсутність у місцевій владі коштів на утримання даних об'єктів, так і через прагнення адміністрації підприємств зберегти власну соціальну інфраструктуру і, відповідно, привілеї для свого трудового колективу. По-третє, починаючи з 1992 р. у країні на легальній основі виникли і стали функціонувати приватні підприємства. Спочатку вважалося, що вони дадуть змогу вирішити завдання збільшення виробництва товарів народного споживання і розвитку сфери послуг, а також створення мережі дрібних і середніх підприємств, які працюють за замовленням великих промислових об'єднань. Передбачалося, що легалізація приватного сектора дасть можливість залучити в економіку додаткові ресурси у вигляді особистих заощаджень населення, інтелектуальної власності та іноземних інвестицій в спільні підприємства.

Більша частина цих завдань дійсно могла би бути вирішена. Однак на практиці приватні підприємства отримали широке поширення тільки в тих сферах, де вони мали можливість запускати деструктивні механізми активізації резервів бізнесу, використовуючи для власних інтересів ресурси держави і (або) державних підприємств.

Це передусім торговельно-посередницька діяльність; зовнішньоторговельні операції; науково-впроваджувальна діяльність.

У результаті такого роду активність приватних підприємств призвела до появи в економіці нових і загострення існуючих проблем. Багато в чому це пояснювалося відсутністю дієвої системи державного контролю. З боку держави не було зроблено ефективних заходів із регулювання діяльності приватних фірм, налагодженню їх взаємовідносин із державними підприємствами. З цієї причини, а також через зниження рівня контролю в державному секторі почався процес «дикої» приватизації. Водночас у Центрально-Східній Європі власність була повернена їх законним власникам, від яких вона була насильно відчужена внаслідок нав'язування країнам соціалістичного шляху розвитку і переходу їх до державної форми власності [2].

Характерною особливістю становлення приватної власності в Україні є розподіл і перерозподіл власності, яку спритні чиновники безпідставно оголосили нічийною, хоча і офіційно, і фактично це була суспільна, загальнонародна власність. Якщо розподіл власності здійснювався методом паперової приватизації, паювання землі і майна, то перерозподіл – штучним банкрутством підприємств керівниками, заниженням вартості виробничих об'єктів і скуповуванням за безцінь акцій дрібних акціонерів. З інструменту оздоровлення банкрутство перетворювалося на засіб перерозподілу власності та «прихватизацію», користуючись якими за короткий період, не вкладаючи власне зароблених коштів, шахраї неймовірно збагатилися. Таким чином, курс паперової приватизації виявився неефективним [2]. Проблема контролю над взаємодією приватних фірм і державних підприємств не вирішена досі.

Аналіз досліджень приватизаційних процесів 1997–1999 рр. показує, що процес реформування в промисловості йшов украй повільно. Основна маса керівників вітчизняних підприємств, особливо великих, дотримуються традиційних методів управління. Нормальна робота підприємства пов'язується ними насамперед із залученням додаткових інвестицій. Основна маса великих і середніх підприємств поки орієнтована на пошук зовнішніх інвестицій, а не на пошук внутрішніх резервів розвитку. У діяльності цих підприємств основні пріоритети лежать у площині завантаження власних потужностей. Вони продовжують думати передусім про обсяги виробництва, а тільки потім – про збут виробленої продукції та потреби кінцевих споживачів. Прагнення передусім звантажити персонал і виробничі потужності призвело до результату, протилежного бажаному, – скорочення обсягу продажів, згорання виробництва та зниження рентабельності продажів.

Як і раніше, основними резервами підприємства виступає звичайний технічний потенціал, зі сфери уваги керівників часто випадають можливості розвитку підприємств, які надаються зовнішнім оточенням, упровадженням системи механізмів стратегічного управління. Найціннішим активом керівники підприємств вважають високопродуктивне обладнання.

Переорієнтація підприємств до потреб споживача починається, як правило, від декількох вихідних моментів: створення потужних маркетингових підрозділів; зміни ставлення до функцій відділів збуту; переорієнтації науково-дослідної діяльності підприємств.

Сьогодні можна виокремити низку головних чинників, які перешкоджають ефективному створенню і функціонуванню служби маркетингу на підприємствах: відсутність стратегічного бачення керівництва підприємства; нерозуміння місця і ролі маркетингової політики; брак коштів на розвиток маркетингу на підприємстві; низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу; відсутність дієвого механізму мотивації праці служби маркетингу; недосконалість законодавства в галузі регулювання діяльності підприємства. Деякі керівники підприємств недооцінюють роль маркетингу, що згодом відбивається на фінансовому добробуті підприємства [3].

Маркетингові підрозділи сьогодні створені в структурі управління на більшості середніх і великих підприємств. Однак говорити про усвідомлене ставлення до вивчення споживачів і конкурентів, їх орієнтації на ринку ще рано. Значна частина маркетингових підрозділів зайнята пошуком нових покупців і реалізує традиційні методи збутових підрозділів. Рішення завдань з орієнтації підприємств у ринковому середовищі для них представляє швидше додаткову, ніж основну функцію.

Згідно з опитуванням, тільки близько третини підприємств вважають важливим стратегічний маркетинг, тобто розробку і реалізацію якоїсь продуктово-ринкової стратегії. Решта – дотримується думки, що аналіз істотних обставин ринкової поведінки – зайва трата часу і грошей. Той факт, що більшість підприємств більшою чи меншою мірою почали займатися вивченням ринку, говорить про те, що з'являються зрушення в адаптації до ринкових відносин, хоча організація цього вивчення залишає бажати кращого. Незначний відсоток підприємств сегментують ринки за кількома ознаками, докладно і систематично вивчають свої сегменти, точно знають своїх споживачів, їх фінансовий стан, проблеми та структуру потреб. Ще частина підприємств сегментує ринки переважно за територіальною ознакою, знають приблизно платоспроможний попит своїх сегментів, власну частку продажів у кожному сегменті. Третина підприємств має уявлення про попит своєї продукції споживачами. Саме вони вважають стратегічний маркетинг важливим фактором розвитку виробництва і починають уважніше ставитися до проблем споживачів.

Повільно перебудовується сфера науково-дослідної діяльності. Однак багато підприємств не використовують науково-дослідні розробки через низку факторів, особливо під час фінансової кризи. Країни з розвинутою ринковою економікою знайшли вихід із кризового стану, у тому числі шляхом змін у законодавстві, організаційній та фінансовій сферах підприємств, що стимулюють активізацію наукової діяльності. Аналіз такого зарубіжного досвіду та його подальше врахування українськими підприємствами дасть змогу реалізувати конкурентоспроможну продукцію на світовому ринку. Можна виділити декілька груп факторів впливу на науково-дослідну діяльність: економічні, організаційні, законодавчі та соціальні фактори [4].

Як приклад розвитку науково-дослідної діяльності для України варто використати досвід таких розвинених країн, як США та Японія. США є найбільшим імпортером і посідає друге місце у світі за обсягом експорту товарів і послуг. Японія – порівняно невелика, бідна на природні ресурси країна, яка зазнала поразки у Другій світовій війні з вели-

кими втратами, проте посідає перше місце у світі за кількістю патентів на душу населення і вважається передовим виробником сучасної електроніки і робототехніки. Сукупна частка цих країн у світовому валовому продукті становить 30%. Японській моделі менеджменту притаманні: висока якість і низькі витрати, різноманітність моделей продукції та їх характеристик, система бережливого виробництва, ставлення до співробітників як до важливого активу компанії, довічний найм, лідерство на основі консенсусу, міцні зв'язки між компаніями, довгострокові цілі, внутрішня диверсифікація в галузі, що швидко розвивається, тісні взаємовідносини з урядом [5].

Лідерські позиції японських промислових компаній визначаються чинниками науково-дослідної діяльності, до яких належать:

1) розширене фінансування прикладних досліджень і дослідно-конструкторських розробок нових технологій, всебічне заохочення винахідництва та наукової діяльності;

2) оригінальна система виробничого менеджменту й ефективність стилю керівництва, націленого на взаємодію з персоналом усіх рівнів;

3) філософія «Кайдзен» [5].

Головною особливістю управління японських компаній, на відміну від компаній США, є те, що їх мета полягає не в тому, щоб одержати прибуток у максимально короткий термін, а в тому, щоб забезпечити постійне довгострокове зростання [5].

Ринково адаптовані підприємства, що активно досліджують ринок і найціннішим активом вважають зв'язку зі споживачами і постачальниками, повністю змінюють продукцію за період від трьох до п'яти років, нарощують вищими темпами обсяги продажів, ніж інші, і мають більш високу рентабельність продажів. Основна маса підприємств повністю оновлює продукцію не менш, ніж за 10 років. В умовах необхідності глобальних змін структури виробництва і продажів, що обумовлено структурною незбалансованістю вітчизняної економіки, заходи, що проводяться підприємствами, в умовах ринку абсолютної недостатності. Досвід минулих років, надія на інтуїцію, очікування заявок потенційних споживачів мало сприяють успішному бізнесу в динамічно мінливому ринковому середовищі.

Сформована на більшості українських підприємств структура управління неадекватна поточній ситуації і тим змінам, що відбуваються. Основні типові недоліки існуючих організаційних структур, притаманні більшості підприємств:

– надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках і, як наслідок цього, їх перевантаження (неможливість виконувати свої функціональні обов'язки);

– наявність безлічі заступників генерального директора та директорів із розмитими і пересіченими діапазонами відповідальності;

– відсутність інформаційної підтримки діяльності підприємства, зокрема комерційної та фінансової діяльності;

– відсутність єдиної служби роботи з персоналом, рознесення даної функції за підрозділами з різними рівнями;

– відсутність або формальна наявність фінансово-економічних підрозділів та посадової особи, повністю відповідальної за результати фінансової діяльності підприємства (фінансовий директор);

– відсутність служби управління змінами, яка визначає в конкретний момент часу орієнтацію організації на вимогу зовнішнього середовища.

Усі перераховані вище фактори призводять до того, що велика частина завдань, у тому числі пошук резервів розвитку, не розв'язуються через те, що або відповідальної особи немає взагалі, або таких осіб дуже багато. На деяких підприємствах структура не формалізована і не оформлена: вона існує у свідомості керівника, але для більшості співробітників залишаються неясними процедури і процеси прийняття рішень.

До чисельних проблем централізованого управління підприємством додалися нові, викликані процесами кризи і трансформацією системи економічних відносин. Аналіз результатів останніх досліджень дає змогу сформулювати основні проблеми, що спостерігаються сьогодні на вітчизняних підприємствах: боротьба за перерозподіл власності; зниження кваліфікації трудових колективів і їх відрив від середнього і вищого ешелону управління підприємствами; орієнтація на вирішення сьогохвилинних завдань, відсутність стратегічного планування й управління; слабка робота маркетингових служб із вивчення кон'юнктури ринку; нестабільність економічної ситуації змінює в практиці управління роль тактичних рішень на шкоду стратегічним, що призводить до досягнення короткострокових цілей; утрата обігових коштів; високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, більша частина підприємств – збиткові; хронічна затримка у виплаті зарплати; руйнування господарських зв'язків і необов'язковість їх дотримання.

Таким чином, управління на більшості промислових підприємств повністю позбавлене економічного змісту, фінансові результати їх діяльності на поточний період не плануються, їх зв'язок із доходами та витратами не контролюється, отже, відсутня інформаційна база для цілеспрямованого регулювання збуту, виробництва і виробничих витрат. Усі ці проблеми не можуть бути вирішені без значної трансформації системи управління, передусім у розробці та використанні механізмів стратегічного управління.

Рівень управління у вітчизняній промисловості відображає специфіку трансформаційного періоду і не збігається з вимогами, що пред'являються до управління в період стабільного ринкового розвитку економіки. Він сьогодні і не може бути іншим через високу швидкість змін, що відбуваються як у суспільстві, так і у сфері економіки. Більш того, детальний аналіз фінансового обліку конкретних підприємств показує, що проблема не в низькій якості управління, а в тому, що воно часто маскує наявність схем поведінки, які завдають шкоди виробництву. Такі схеми дуже різноманітні за формою, але суть їх одна – перетікання фінансових ресурсів основного виробництва в один або кілька так званих «відстійників» із подальшим перерозподілом цих ресурсів серед зацікавлених осіб. Цей факт свідчить про те, що основною лінією впливу на макроекономічну ситуацію в країні має стати прийняття комплексних заходів, що сприяють зниженню поширеності деструктивних механізмів управління.

Основна маса підприємств вирішує проблеми пошуку резервів для зниження дефіциту оборотних коштів. Традиційно в промисловості ця проблема вирішувалася через залучення додаткових фінансових ресурсів із боку. Однак сьогодні залучення інвесторів стало вельми скрутним через сформовану інвестиційну ситуацію в країні і низьку привабливість основної маси підприємств.

Іншою, поки рідко використовуюною, страте-

гією вирішення проблем пошуку нових можливостей стає пошук фінансових ресурсів від реструктуризації операційної діяльності таким чином, щоб необхідні грошові джерела були отримані без залучення коштів сторонніх кредиторів.

Проблема грошового дефіциту може вирішуватися або шляхом збільшення маси прибутку, або прискоренням оборотності капіталу. Рішення, яке видається багатьом керівникам найбільш простим – збільшення ціни на продукцію, – не дає належного результату. Підприємства, що діють на висококонкурентному ринку, не в змозі істотно підвищити ціну продукції.

Великий резерв підвищення прибутку – зменшення витрат на основні і допоміжні матеріали. Однак, як правило, для цього потрібні значні зміни у виробництві, які також вимагають фінансування. У рамках використовуваних технологій різкого скорочення матеріалоемності домогтися цього не можна. Звичайно, фінансові проблеми підприємств можуть бути вирішені за зниження закупівельних цін на сировину і матеріали. Але воно повинно становити не менше 30–45%. Умовити постачальників на такі знижки в умовах слабкої конкурентної позиції підприємства, мабуть, ще складніше, ніж реалізувати продукцію, яка істотно подорожчала, або спробувати продати її в значно збільшеному обсязі.

Іншим поширеним способом вирішення фінансових проблем стає урізання фонду оплати праці за рахунок зменшення або чисельності зайнятих на виробництві, або ставки їх заробітної плати.

Однак, як показує практика, управлінський персонал без зміни технології управління важко піддається корекції (тих, кого можна було, вже давно звільнили), а число виробничих працівників не повинно бути нижче технологічно зумовленої потреби.

Можливість зниження ставок оплати праці оцінюється керівниками підприємств вельми скромно – не більше 5–7%. Головне ж, що скорочення витрат на оплату праці навіть на 90% не дає змоги вирішити вихідну проблему.

Таким чином, потенціал традиційних заходів із подолання дефіциту грошових коштів є досить обмеженим. Із цього не випливає, що не варто і намагатися знижувати витрати і проводити активну маркетингову політику, що дає змогу краще продавати продукцію. Але необхідно віддавати собі звіт у тому, що кардинально вирішити поставлені перед підприємством проблеми таким шляхом навряд чи вдасться.

Іншою причиною дефіциту грошових коштів є повільний оборот капіталу. Найбільш швидко активи обертаються на підприємствах харчової промисловості. В українській практиці найбільш ефективним стимулом прискорення оплати готової продукції є продумана система знижок. За даними маркетингових досліджень, у харчовій промисловості 10-процентна знижка дає змогу збільшити збут мінімум на 20%.

Проблема дефіциту грошових коштів на підприємствах обумовлена тривалими термінами обігу капіталу, нераціональним управлінням його окремими статтями, а часом – відсутністю будь-якої політики в цьому напрямі. Власні джерела фінансування (чистий прибуток і амортизація) розчиняються в різних статтях оборотних активів, а не йдуть на фінансування програм з оновлення капіталу.

Вдосконалення управління в напрямі впровадження системи стратегічного управління вима-

гає серйозної інтенсифікації діяльності вищого менеджменту підприємств. Підвищення якості управління активами є необхідною, але не достатньою умовою відродження промисловості. Не можна вирішити проблему промислового зростання на зношеному і морально застарілому обладнанні.

Підвищення якості управління на підприємствах є першим непростим, але необхідним і цілком реальним кроком на початку тривалого шляху виведення вітчизняної промисловості зі складного стану. Але, на жаль, вітчизняні економічні інститути поки мало сприяють розвитку високоорганізованого виробництва. Мабуть, основні зміни в економічній політиці – проблема майбутнього.

Основними шляхами подолання кризи в науковій літературі найчастіше визначають [6–12]: банкрутство; залучення інвестицій; реформування і реструктуризацію підприємства; пошук невикористаних внутрішніх резервів на базі розвитку системи управління.

Шлях виходу з кризи через банкрутство – запровадження конкурсного управління чи розпродажу – здавався найбільш ефективним у період інтенсифікації приватизаційних процесів. На 1994–1995 рр. доводиться сплеск дослідницького інтересу до питань банкрутства підприємств. Із міццю банкрутства передбачалося вирішувати багато проблем – від розширки неплатежів до реструктуризації цілих галузей господарства. Однак, як показала господарська практика, цей механізм є вкрай болючим у соціально-економічному плані і часто служить ширмою для переділу власності, аж ніяк не вирішуючи проблему виведення підприємства з кризи.

Другий спосіб виведення підприємства з кризи – це залучення інвестицій. Однак часом не береться до уваги, що інвестиційна привабливість підприємства тісно пов'язана з його фінансовим станом. Інвестиції вкладаються в розвиток підприємства, а не в його поживлення. Залучення інвестицій, як правило, слід проводити або після реструктуризації, або після наведення порядку в обліковій політиці підприємств.

Третій напрям – реформування і реструктуризація – процес більш складний і тривалий, що вимагає значних зусиль і коштів. Це може бути зміна юридичного статусу, продаж або закриття окремих виробництв, перехід на нові види продукції, нові схеми збуту.

Іншим напрямом є вдосконалення існуючої системи управління та пошук внутрішніх резервів. Це найбільш простий і найбільш швидкий шлях фінансової стабілізації підприємства. Як показує практика роботи консалтингових фірм [13; 14], навіть за збереження існуючої структури підприємства можливо збільшити його доходи і рентабельність до 20–30%.

Значна роль сьогодні також відводиться інформаційним технологіям. Вони дають змогу не тільки контролювати численні бізнес-процеси підприємства, а й пов'язати їх в єдину прозору систему, зручну для управління.

**Висновки.** Узагальнюючи вітчизняний досвід управління на підприємствах, можна зробити низку висновків. По-перше, незважаючи на труднощі і недоліки, працюють механізми державної політики, спрямованої на стабілізацію вітчизняної економіки. Шляхи виведення підприємств із кризи починають підкріплюватися відповідними державними програмами. По-друге, напрацьовано великий досвід законодавчого забезпечення про-

цесів виведення підприємств із кризи. По-третє, відбуваються процеси інтеграції України в міжнародне економічне співтовариство. Під державним контролем знаходяться питання стандартизації бізнес-планів та звітності на базі міжнародних вимог, запровадження міжнародної системи стандартизації бухгалтерського обліку. По-четверте, створюється кадровий резерв професійних антикризових керівників, які володіють навичками роботи в нових умовах і здатні реалізовувати реформаційні проекти на конкретних підприємствах. По-п'яте, у результаті цього процес виведення підприємства з кризи та пошуку резервів розвитку перетворюється з експертного в технологічний. Це означає, що вітчизняна наука і практика напрацьовують фонд управлінських технологій, що передбачає чіткий, гарантований шлях до досягнення мети. Технології фінансового відновлення підприємств стали розповсюдженими і більш дешевими, ніж експертний консалтинг. По-шосте, директорський корпус приходить до розуміння необхідності перегляду принципів своєї господарської діяльності. Зниження норм прибутку і рентабельності за посередницькими операціями стимулює до розробки наукових основ управління виробництвом у нових умовах. Зростання конкуренції на ринках підштовхує підприємства до вивчення споживчого попиту. По-сьоме, інформаційні технології розвинулися до рівня інструменту виведення підприємства з кризи і його стабілізації. Бухгалтерські системи перестають бути основною ланкою прийняття рішень і відтісняються на другий план інформаційними технологіями, які підтримують усі життєво важливі бізнес-процеси підприємства, даючи змогу контролювати їх за регламентом, документообігом, основними показниками.

Аналіз простору шляхів виходу з кризи дає змогу стверджувати, що сьогодні процеси управління потребують створення нової методологічної бази. Методологія управління, створена в період централізованої економіки, часто не відображає дійсності і не є базою розвитку нових як теоретичних, так і практичних напрямів управління. Сьогодні вітчизняна наука переживає процес накопичення досвіду різних управлінських технологій. Численні дослідження показують неефективність старих підходів, але й з'являються нові, не взаємоув'язані в єдину систему і часто розрізнені. Вони спрямовані на рішення конкретних управлінських завдань і тому не ставлять собі за мету виявлення внутрішньої природи, що відбувається. Необхідно впроваджувати в практику стратегічне управління і планування.

До управління країною прийшла значна маса фахівців із технократичним мисленням, яка сприймає підприємство як об'єкт, що піддається прямому управлінському впливу, не опираючись на знання закономірностей економічних процесів.

Виділені в науковій літературі напрями виходу підприємств із кризи тісно переплітаються, відсутня система пріоритетності. Відмова від старих схем класифікації методів управління призводить до недооцінки нових тенденцій в управлінні. Все це підвищує актуальність перегляду дотеперішніх парадигм управління і побудови нової методології управління підприємствами, що дає змогу: по-перше, описати процес функціонування підприємств через процеси стратегічного управління; по-друге, показати внутрішню природу механізмів стратегічного управління і фактори, що забезпечують активний вплив вищого менеджменту підприємств на поведінку споживачів. Усе це дасть

зможу розширити горизонти передбачення, посилити прагматичність управління в довгостроковій перспективі і тим самим створити передумови для відповідної реакції підприємства на ті зміни, які часто вже не прогнозовані і відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів, послуг і технологій, у науково-технічній, економічній, соціальній і політичній сферах.

#### Список використаних джерел:

1. Гуженко С.М. Розвиток систем планування в різних економічних системах / С.М. Гуженко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/1984/1/РОЗВИТОК%20СИСТЕМ%20ПЛАНУВАННЯ.pdf>.
2. Россоха В.В. Особливості становлення приватної власності в Україні / В.В. Россоха, Л.М. Пронько [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_97/25.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_97/25.pdf).
3. Петрицька О.С. Організаційні аспекти маркетингового забезпечення діяльності підприємств легкої промисловості / О.С. Петрицька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/33.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/33.pdf).
4. Гвоздю С.Ю. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності на підприємствах / С.Ю. Гвоздю // НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2011. – С. 130–131.
5. Юринець З.В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні та світі / З.В. Юринець, Д.Б. Задорожний, В.В. Звір [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Chem\\_Biol/nvnlts/23\\_10/282\\_Jur.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/nvnlts/23_10/282_Jur.pdf).
6. Антикризисное управление : [учебник для вузов] / Под ред. Э.М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2000. – 432 с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 368 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование : учебник для вузов / М.И. Бухалков ; 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
9. Глазьев С. Управление развитием – фактор устойчивого экономического роста / С. Глазьев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 26–35.
10. Коротков Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М. : Дека, 2000. – 288 с.
11. Мартынов Л.М. Методология стратегического управления инновационного развития организаций на основе использования интеллектуальных ресурсов и анфокоммуникационных технологий : [монография] / Л.М. Мартынов. – М. : Гос. ун-т упр., 2002. – 146 с.
12. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / Ю.П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
13. Захаров В.Я. Стратегическое управление промышленными комплексами : [монография] / В.Я. Захаров. – Н. Новгород : ВВАГС, 2001. – 178 с.
14. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / М.В. Грачев. – М. : Дело ЛТД, 1993. – 208 с.

**Кононова А. Е.**

Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры

#### СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

##### Резюме

Исследованы этапы трансформации экономической системы Украины и тенденции развития стратегического управления. Определены проблемы централизованного управления предприятием. Проанализирована существующая структура управления организационных структур отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** централизованная система управления, приватизация, рыночная экономика, маркетинг, стратегическое управление, банкротство.

**Kononova O. E.**

Prydniprovsk'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

#### STATUS AND TRENDS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE

##### Summary

The article investigates the stages of transformation of the economic system in Ukraine and trends in the development of strategic management. Centralized management problems were identified. The existing structure of the organizational structures of management was analyzed.

**Keywords:** centralized management system, privatization, market economy, marketing, strategic management, bankruptcy.