

*А. С. ПРОКОФЬЕВА*, студентка, НТУ «ХПИ»  
*В. О. ЧЕРЕПАНОВА*, доц., НТУ «ХПИ»

## **ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Рассмотрены методики разработки программы стратегического развития предприятия и возможности их практического применения на предприятиях Украины в условиях переходной экономики.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, рыночная экономика, стратегическое развитие, стратегический менеджмент в Украине.

**Вступление.** Термин «стратегия» вошел в число управленческих понятий в конце 50-х годов XX столетия, когда наиболее остро стали возникать проблемы адекватного реагирования на неожиданные изменения во внешней среде. В таких условиях обращение к стратегии стало жизненно необходимым не только в военном деле (откуда и произошел сам термин), но в социальной сфере, экономическом, политическом развитии, научно-техническом прогрессе. В настоящее время стратегическое управление и как система управления, и как наука продолжает динамично развиваться. В данной статье проводится анализ возможности использования имеющихся разработок в данной области в условиях переходной экономики Украины.

**Анализ основных достижений и литературы.** Одним из первых разработал стратегический подход к управлению американский профессор Игорь Ансофф. В 80-х годах XX века происходит обострение конкуренции и ускорение изменений в окружающей среде, что потребовало новых методов решения проблем, которые были предложены профессором гарвардской школы бизнеса Майклом Портером. В 90-х годах XX века наиболее известны работы таких авторов, как Е. М. Бабосов, Б. Мильнер, М. Мескон, А. Н. Лапин, Р. А. Фатхутдинов.

Среди известных и глубоко разработанных к настоящему времени две противоположные концепции - построение стратегии на основе развития внутренних ресурсов и формирование стратегии на основе изменений внешней среды. Однако, существующее разнообразие подходов и недостаточно четкое определение содержания результатов стратегических разработок снижают качество управления.

**Цель исследования:** Анализ проблем стратегического развития предприятий в условиях переходной экономики Украины.

**Материалы исследований.** Стратегическое управление (management) – это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с угрозами внешнего окружения.

Стратегическое управление как процесс можно представить в виде последовательности нескольких этапов. Один из классических подходов к стратегическому управлению предусматривает следующие этапы (фазы) этого процесса:

- 1) определение миссии организации в системе более высокого уровня;
- 2) стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;
- 3) прогнозирование параметров развития;
- 4) разработка целей;
- 5) формирование и выбор стратегии;
- 6) реализация стратегий;
- 7) контроль, корректирование и регулирование.

Стратегическое управление позволяет разработать средства и методы, которые способствуют достижению поставленных целей с учетом условий, сложившихся во внешней и внутренней среде. К числу наиболее перспективных методов стратегического менеджмента предприятия, отвечающих современным требованиям, следует отнести:

- системный подход с использованием критерия системной рациональности;
- ситуационный подход, использующий теорию факторов производства и критерий экономической рациональности или эффективности;
- подход, рассматривающий предприятие как общественный институт, который должен удовлетворять различные группы интересов, а его структура и управление строятся на основе концепции социально-экономической рациональности.

Процесс стратегического управления начинается с планирования и прогнозирования. Содержание логики стратегического планирования раскрывают следующие структурные элементы:

- 1) определение и формулирование цели или системы целей, которые преследует в планируемом периоде субъект стратегического планирования;

- 2) анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования в период, предшествующий планируемому, и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу этого периода;
- 3) определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде в результатах функционирования соответствующих объектов стратегического планирования;
- 4) выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода и вновь создаваемых в планируемом периоде;
- 5) согласование, балансирование потребностей и ресурсов социально-экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий, несоответствий между ними на основе подготовки управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Процесс формирования стратегической ориентации предприятия начинается с момента осознания необходимости прогрессивного движения, желания что-то предпринять, чтобы стать лучше конкурентов, достичь преимуществ перед ними. Зарождающаяся идея должна быть подробно проработана с учетом обеспечения стратегии ресурсами, технологией, кадрами. Далее производится оценка условий реализации концепции общей стратегии, до какой степени определенности процесс формирования стратегии реален и будет реализован различными структурными звеньями как внутри, так и вне предприятия. Таким образом, стратегическая ориентация может быть представлена как постоянное многомерное развивающееся во времени явление, которое охватывает все виды деятельности предприятия, всех сотрудников, нацеливая их на прогрессивное развитие, на повышение их социально-экономического уровня жизни.

**Результаты исследований.** Опыт функционирования систем стратегического планирования на крупнейших фирмах Запада подтвердил их достаточно высокую эффективность. В тоже время он свидетельствует, что главная причина возможной в ряде случаев низкой эффективности стратегического управления является попытка его осуществления в рамках морально устаревших организационных структур (без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля). При этом руководители среднего звена по-прежнему главное внимание уделяют достижению текущих целей, вопросам оперативного управления.

Развитие стратегического менеджмента в Украине является неотъемлемой частью формирования рыночных отношений. Однако острота проблемы создания нового механизма управления заключается как в недостаточной теоретической проработке проблемы, так и в отсутствии у

руководителей и специалистов необходимой компетентности, практических навыков и умений в вопросах стратегического управления предприятием в условиях рынка. Важной задачей является развитие стратегического мышления у менеджеров-практиков и приобретение знаний оперативного стратегического управления результативностью работы предприятия.

В условиях становления и развития рыночных отношений в Украине кардинально меняется подход к управлению предприятиями, всеми сферами их деятельности. При переходе к рынку возникают новые динамичные отношения между производителями и потребителями продукции, в центр внимания выдвигается проблема конкурентоспособности субъектов хозяйствования. Обеспечение конкурентоспособности предприятия и управление этим процессом требуют коренного изменения взглядов с учетом реалий украинской экономики. К фундаментальным вопросам относится разработка концепции управления конкурентоспособностью предприятия исходя из новой парадигмы рыночных отношений. Суть концепции состоит в формировании организационно-управленческих механизмов, основанных на ситуационном подходе.

В зависимости от уровня нестабильности окружающей среды, сложности решаемых задач и принятой парадигмы управления выделяют различные модели управления, отражающие управленческий процесс в целом и составляющие его компоненты. Предприятие – это сложная, вероятностная, динамическая, открытая социально-экономическая система, которая постоянно подвергается воздействию многочисленных факторов внешней и внутренней среды. Один из важнейших факторов – люди. Учет этого фактора требует научного подхода и искусства его применения в возникающих ситуациях. Менеджмент неотделим от организационной культуры, этики бизнеса, коммуникационных процессов. В 90-х гг. получили развитие системы управления, основанные на предвидении изменений, и принятии гибких решений. Предприятия все чаще обращаются к методам стратегического управления.

Сегодня перед предприятием стоит вопрос о том, способно ли оно адекватно реагировать на условия и изменения существующей и прогнозируемой внешней среды и каков должен быть управленческий инструментарий, обеспечивающий, в конечном счете, сохранение и повышение конкурентоспособности предприятия как одной из важнейших составляющих стратегического менеджмента.

В настоящее время в структуре управления большинства действующих предприятий практически отсутствуют подразделения, менеджеры которых должны изучать конъюнктуру рынка, сильные и слабые стороны

конкурентов, анализировать уровень рекламы, а также отсутствуют разработки и рекомендации по стратегическому управлению их развития.

**Выводы.** Анализ имеющейся зарубежной и отечественной литературы по проблемам стратегического планирования и развития предприятий позволяет сделать вывод, что различные авторы по-разному представляют концепцию развития предприятий в рыночных условиях: одни авторы главным считают конкуренцию, другие - развитие кадрового потенциала предприятия, третьи - развитие производственных единиц. Пока отсутствует единый методологический подход в данном направлении.

Современное состояние экономики Украины требует формирования такой стратегии развития предприятия, которая позволяет поддерживать конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. Стратегическое управление необходимо каждому предприятию, которое хочет быть конкурентоспособным.

**Литература:** 1. *Бабосов Е. М.* Стратегическое управление // *Е. М. Бабосов.* Социология управления. Минск, 2002. С. 144-153. 2. *Лапин А. Н.* Развитие теории стратегического управления организацией // Стратегическое управление современной организацией. М., 2004. С. 7-19. 3. *Лапин А. Н.* Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом. 2005. № 7. С. 63-71. 4. *Фатхутдинов Р. А.* Концепция стратегического менеджмента // Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., 2001. С. 16-34. 5. *Игорь Ансофф.* Стратегическое управление.-Москва: Экономика, 1989. - 500 с.

*Надійшла до редколегії 24.10.2013*

УДК 658

**Проблеми стратегічного розвитку підприємств в умовах перехідної економіки / А. С. Прокоф'єва, В.О. Черепанова // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». – 2013. - № 66 (1039) - С. 152-156. Бібліогр.: 5 назв.**

У цій статті розглянуті методики розробки програми стратегічного розвитку підприємства і можливості їх практичного вживання на підприємствах України в умовах перехідної економіки.

**Ключові слова:** стратегічне управління, ринкова економіка, стратегічний розвиток, стратегічний менеджмент в Україні.

In this article techniques of development of the program of strategic development of the enterprise and possibility of their practical application at the enterprises of Ukraine in the conditions of a transitional economy are considered.

**Keywords:** strategic management, market economy, strategic development, strategic management in Ukraine.