
П.Г. Клівець
академік АЕН України

С.О. Смирнов
*д-р ф.-м. наук,
м. Дніпропетровськ*

ТРАНСФОРМАЦІЯ УЯВЛЕНЬ ПРО СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми. Забезпечення економічної (насамперед — фінансової) безпеки суб'єктів господарювання в Україні завжди було у центрі уваги як підприємців, так і науковців. Адже запровадження ринкових відносин передбачає давно очікувану економічну свободу підприємств, але обумовлює відносини як партнерства так і конкуренції. Ці умови посилюють динамізм так званого зовнішнього середовища (бізнес-простору, ділового оточення тощо), де, здається, нічого не можна передбачити, щоб визначити стратегію діяльності. Однак важливо констатувати, що ринкові відносини змінили філософію господарювання і реальну поведінку підприємств ще до 2000 року. Трансформація економіки

зумовила необхідність стратегічного мислення керівників підприємств і відповідного надання системі управління діяльністю стратегічного характеру. Порозуміння цього дійшли найбільш креативні підприємці та топ-менеджери, що своєчасно визначили науковці, фахівці з питань стратегічного управління (СУ). Вони стверджували ще 10 років тому, що «опанування стратегічного менеджменту є ключовим засобом досягнення стабільного і довготривалого успіху, передумовою для ефективного, тактичного (операційного) менеджменту» [2, с. 73]. Почала формуватися парадигма СУ для постсоціалістичної, перехідної економіки. Зокрема, були визначені поняття конкурентних переваг підприємства і наведені методичні основи

оцінки конкуренції у ринкових сегментах [1], та поняття стратегічного успіху і його факторів [2], а також класифіковані типові стратегії діяльності у трансформаційному бізнес просторі [4], [5] тощо.

Знаковою подією стала монографія В. В. Пастухової, у якій узагальнено процеси запровадження стратегічного управління у практичну діяльність підприємств України [6]. В ній, окрім суто теоретичних, методологічних і навіть історичних аспектів СУ, наведено результати дослідження — соціологічного опитування керівників підприємств. Вибірку склали керівники 305 підприємств України, розподілених по регіонах відповідно класифікації, що наведена у підручниках з соціально-економічної географії [6, с. 46]. Це дослідження понад 10-річної давнини мало виявити особливості становлення СУ в Україні. Монографія В. В. Пастухової має Додатки, що містять анкету соціологічного опитування з наведеними результатами, які розподілені по виділених регіонах країни. Частина отриманих даних коментується, деякі відповіді на запитання аналізуються. Завдяки цьому автор корегує загальні концепції СУ і навіть робить висновки щодо їх придатності та дієздатності в умовах української ментальності. Загальній же висновок полягає у тому, що СУ в економіці України перебуває у стадії опанування. При тому, що більшість опитаних керівників розуміє необхідність переходу до СУ, вони на практиці все ж схиляються до традиційної орієнтації на тактичні, навіть оперативні підходи до управління. Однак очевидними були не лише досить прогресивні погляди опитаних на перспективність СУ, на залучення трудящих до прийняття рішень, а й їх орієнтація на маркетингову спрямованість діяльності. Отже у 90-ті роки 20 сторіччя відбулося сприйняття та зрозуміння ролі і особливостей СУ, а згодом і його перспективності у сучасній світовій та вітчизняній економіці. Звичайно, що у наступні роки очікувався перехід до запровадження СУ у практику господарювання.

Ціль. Дослідити результати запровадження принципів СУ у практику, цілі його використання підприємствами, для чого провести повторне опитування управлінського персоналу по тій же анкеті вже в наш час.

Результати дослідження. Поставлену задачу можливо вирішувати різними методами. Один з них полягає у повторному опитуванні тих же респондентів через 10 років по «старій» анкеті, тобто використати їх сукупність як «панельну» вибірку. Зрозуміло, що цей підхід був не реальним. Навіть якщо вдалося б знайти тих самих респондентів, то за минулі роки відбулася певна трансформація їх поглядів та зміна деяких оцінок. Однак достатньо цікаво було б визначення поглядів на СУ нової генерації управлінців. Виходячи з цього, можливим було повторне використання тієї ж анкети для соціологічного опитування іншого контингенту, що виріс і почав працювати у двотисячні роки. У нашому дослідженні опитувалися слухачі курсів перекваліфікації безробітних та особи, що отримують другу вищу освіту, а також студенти-економісти заочної форми навчання. Всього у 2009–2010 роках було опитано 163 особи у Дніпропетровському національному університеті та Дніпропетровській державній фінансовій академії.

Звичайно, що рівень компетентності, досліду управління цього контингенту опитаних нижче, ніж був у

респондентів, що опитувалися 10- років тому. Однак сучасні респонденти формуються як правлінці вже у досить сталих ринкових умовах. Вони достатньо критично сприймають реалії сучасних виробничих, соціальних та політичних відносин, зокрема — оцінюють стан управління взагалі та його стратегічної компоненти, в особливості.

Зауважимо також, що у монографії В. В. Пастухової дані були наведені окремо по 5 регіонам, які досить помітно вирізнялися між собою. Щоб нівелювати регіональні розбіжності для порівняння ми обрали дані по Центрально-Східному регіону, де опитувалися керівники 5 підприємств м. Дніпропетровська і 11 у Запоріжжі. Більшість з них склали виробничі підприємства колективної форми власності, тоді як малих підприємств було не більше 20 % [6, с.46]. Отже, опитані у 2009–2010 роках особи мають менший досвід (середній стаж роботи 3,5 роки) роботи, не кажучи вже про безпосередньо керівну діяльність. Що найменше половина з них працює найманими службовцями, можливо під керівництвом таких, які були опитані 10 років тому. Отже вони перейняли у них повний досвід і можуть давати самостійні оцінки загальним результатам їхньої співпраці. Але рівень їхньої освіти значно вищий, ніж у їх попередників, адже всі вони мають ступінь бакалавра, а близько 40 % отримували вже другу вищу освіту. Завершуючи коротку характеристику нової вибіркової сукупності, зазначимо, що безпосередньо керівниками були 22,4 % і 6,2 % — власниками бізнесу, тоді як 47,9 % були службовцями, низовим управлінським персоналом, а решта (23,5 %) були тимчасово безробітними.

Завершуючи порівняння вибірок сукупностей, що були опитані 10 років тому і у період з восени 2009 та у 2010 році, зауважимо, що надалі будемо визначати їх як вибірки №1 та №2. У таблиці наведено дані опитування респондентів з вибірки №1 у Центрально-Східному регіоні [6, с. 257–266] і дані опитування респондентів, що склали вибірку №2. Підкреслимо, що наведена у монографії В. В. Пастухової анкета налічує 38 запитань, з яких наведено у Таблиці ті, що безпосередньо характеризують стан «опанування стратегічного менеджменту».

Насамперед підкреслимо, що СУ реалізує принципи сучасних виробничих відносин, нового економічного світогляду. В останню чверть 20 сторіччя здійснилася трансформація уявлень про саму сутність СУ, яке спочатку сприймалося як довгострокове, а згодом стратегічне планування. Їх відзнаки і особливості узагальнені у роботах М. Портера, А. Томпсона та А. Стрікланда, Д. Аакера, І. Ансоффа тощо. Вітчизняні науковці до загальних висновків про об'єктивну необхідність запровадження СУ додають потребу змін не тільки у системах управління, а насамперед у мисленні підприємців, менеджерів, причому на всіх рівнях управління [4, с. 16–19].

Формування нового економічного світогляду зокрема, спочатку стратегічного підходу, а потім і стратегічного мислення, розпочинається з обґрунтування підприємницької ідеї, визначення місії та цілей діяльності у довгостроковій перспективі. Доцільно згадати старовинну мудрість: «Жодний вітер не буде попутним, якщо корабель не уявляє, куди плисти».

Відповіді на перше питання з Таблиці, здається, свідчать про обізнаність респондентів у призначенні та

спрямованості діяльності їх підприємств. Вже 10 років тому лише 12,3 %, а зараз тільки 8,0 % опитаних вважають що місія їх підприємства ніде не сформульована. Але запропонований нами «провокаційний» варіант відповіді про наявність визначеної місії у трудових угодах або контрактах обрали майже 30 % респондентів. Зауважимо, що коли студентам дистанційних форм освіти пропонується сформулювати місію свого підприємства, то це викликає у них значні труднощі.

Наступним кроком була пропозиція відповідати на запитання про наявність перспективних, довгострокових цілей діяльності, що ставляться перед колективами. Десять років тому про визначення таких цілей знало майже 90 % опитаних. Але то були керівники і топ-менеджери. У нашій вибірці переважно представлені низові прошарки управлінського персоналу, більшість якого не знає про наявність стратегічних цілей. Раніше таких було у 5 разів менше. До речі, анкета містила питання, яке не включене у Таблицю: «Як Ви думаєте, який стиль управління притаманний Вашому підприємству? «Пропонувалися 2 варіанти відповіді: «авторитарний» і «демократичний».

Таблиця 1

Результати опитування управлінського персоналу з проблем запровадження стратегічного управління у 2000 р. та 2010 р. (%)

№	Запитання	Варіанти відповідей	Вибірка №1 (2000 р.)	Вибірка №2 (2010 р.)
1.	Сформульована місія Вашого підприємства у Статуті або у бізнес-плані?	а) у Статуті, бізнес-плані; б) у трудовій угоді, у контрактах зі споживачем; в) ніде.	87,7 - 12,3	63,2 28,8 8,0
2.	Чи визначаються перед колективом цілі на перспективу (2-5 років)?	а) так; б) ні.	89,5 10,5	46,0 54,0
3.	Планування діяльності Вашого підприємства здійснюється:	а) на період 5 міс.; б) на 1 рік; в) на 2 роки і більше.	40,5 41,3 18,2	37,4 54,0 8,6
4.	Для Вашого підприємства більш пріоритетним за умов невизначеності зовнішнього середовища є:	а) стратегічне управління; б) оперативне управління.	29,1 70,9	57,7 42,3
5.	Як Ви вважаєте, чи існує необхідність розробки стратегії діяльності підприємства?	а) так, вона сприяє успіху б) ні, на сучасному етапі необхідність відсутня; в) стратегія необхідна, та вона не буде впливати на реальність.	80,6 19,4 -	72,4 12,3 15,3
6.	Чи бажаєте Ви посилити стратегічну спрямованість діяльності підприємства?	а) так, необхідність сьогодні існує; б) ні; в) передбачаю у перспективі.	55,9 18,7 25,4	47,9 16,0 36,1
7.	Чи знаєте Ви «сильні» та «слабкі» сторони свого підприємства?	а) знаю із представлених фахівцями підприємства результатів аналізу; б) чітко визначити важко; в) маю своє уявлення.	78,9 21,1 -	25,8 10,4 63,8
8.	Дайте оцінку фінансовому стану підприємства	а) відмінний; б) добрий; в) задовільний; г) незадовільний.	9,1 10,0 33,8 47,1	7,4 42,3 44,8 5,5
9.	Визначте важливість стратегічних проблем, які, на Ваш погляд, значно впливають на розвиток підприємства (значущість позначте порядковим номером)	а) загальні економічні (№1); б) економічного розвитку підприємства(№2); в) науково технічні (№3); г) екологічні (№4); д) морально-психологічні (№5); е) політичні (№6).	85,1 50,3 64,5 10,2 - -	28,2 34,4 19,6 5,5 6,7 5,5
10.	Визначте найбільш прийнятну загальну стратегію Вашого підприємства	а) стратегія зростання; б) обмеженого зростання; в) стратегія скорочення; г) поєднання стратегій п.п. а),б),в).	66,5 19,3 4,4 9,8	47,9 32,5 6,7 12,9
11.	Зазначте найбільш суттєві причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління на підприємстві*	а) недостатність методичних рекомендацій посібників зі стратегічного управління; б) відсутність відповідних фахівців; в) не має можливості з причини швидкої зміни зовнішнього оточення; г) за сучасних умов воно не доцільне.	6,1 18,3 59,8 29,4	17,8 16,2 50,0 16,0

* Наведені дані розподілу відповідей на питання №11 у вибірці 2000 року перевищують у сумі 100 % [6, с.258] причому як по Центрально-Східному, так і по іншим регіонам України.

Перший обрали 26,5 % у 2000 році і 47,9 % у 2010 році, а другий — 73,5 % і 52,1 % відповідно. Можливі дві версії тлумачення цих даних. Перша: Вибірку №1 склали лише керівники, які здебільшого вважали себе «демократичними». Друга: за минулі 10 років майже половина колишніх демократів дійшла до висновку, що краще вимагати, ніж роз'яснювати.

Наступні питання дозволяли оцінити організацію довгострокового планування, яке все ще сприймається як синонім стратегічного планування. Іншими словами, більш прогресивне й сучасне по своєму сприйняттю словосполучення «стратегічне управління» у реальності зводиться респондентами до довгострокового планування. Таке припущення базується на аналізі даних структури відповідей на питання про часові горизонти планування. Практика планування складається таким чином, що про планування на 2 і більше років було відомо 18,2 % опитаних до 2000 року, а за наступні 10 років відбулися повернення до горизонтів календарного планування, що зменшило кількість вказавши на горизонти, що перебільшують 2 роки до 8,6 %.

Реалії нашого господарювання знаходяться у суперечці з економічним світоглядом у правлінського персоналу. За 10 років майже вдвічі (з 29,1 % до 57,7 %) збільшилась частка тих, хто розуміє пріоритетність СУ за умов збільшення невизначеності зовнішнього середовища. Такі люди вже складають стійку більшість, причому вони достатньо молоді (середній вік респондентів у вибірці №2 склав 25 років) і амбітні (якщо теперішній середній розмір їх заробітку склав 2117,3 грн. то у майбутньому 54,5 % з них бажали б заробіток вище 3 тис. гривень).

Протиріччя між діючими умовами господарювання та об'єктивними вимогами сучасної ринкової економіки як надалі вже більше усвідомлюється новою генерацією управлінців. Кількість бажаючих посилити стратегічну спрямованість діяльності підприємств скоротилась на 8 %, але вони можливо збільшили групу тих, хто передбачає таке посилення у майбутньому.

Кількість опитаних, що заперечували необхідність запровадження СУ, скоротилося за 10 років на 6,1 %. Вони скоріш за все увійшли у групу, яка вважає, що стратегія необхідна, та вона не буде впливати на реальність (таких виявилось 15,3 %). Такий варіант відповіді було додано нами після «пілотажу» анкети і, як бачимо, марно!

Отже за 10 останніх років спроби «опанувати» СУ не дали очікуваного ефекту. З одного боку це призвело до своєрідного песимізму у сучасній генерації молодих управлінців. Нагадаємо, що це особливо наочно в оцінках визначення цілей, в погіршенні їх стратегічної спрямованості. З іншої сторони, вони ствердилися у своїх орієнтаціях на докорінну зміну самої сутності управління в сучасних умовах. Адже в цілому тих, хто вважає, що стратегічний контекст управління зараз чи пізніше зумовить успіх у діяльності, стало більше 7,1 %.

Притаманний молоді оптимізм присутній в оцінках фінансового стану. Можливо надати запропонованим в анкеті оцінкам «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» звичні бали «5», «4», «3», «2» відповідно, та перемножити на них відсотки опитаних, що обрали ту чи іншу оцінку. Тоді отримаємо середні оцінки фінан-

сових станів підприємств, де працювали респонденти. У 2000 році така оцінка склала 2,8 балів, а у наші дні 3,5 балів. Нагадаємо, що останнє опитування відбулося під час розвитку і поглиблення економічної кризи, коли погіршення економічного стану підприємств було «обвальним».

Чи має цей оптимізм респондентів вибірки №2 якість підґрунтя? Певною мірою уявлення про обґрунтованість поглядів опитуваних дають відповіді на запитання про джерела їх інформованості про «сильні» та «слабкі» сторони своїх підприємств. Майже 80 % опитаних 10 років тому свої висновки робили на основі результатів аналізу, проведеного фахівцями їх підприємств. Це досить природно, адже тоді опитувалися керівники підприємств. У виборці №2 на результати аналізу спиралися лише чверть опитаних, тоді як майже 2/3 робили висновки на основі власних уявлень. Ми можемо зробити висновок про порівняно меншу усвідомленість опитаних з вибірки №2. Це у неявній формі свідчить про необізнаність низового управлінського персоналу у результатах економічного аналізу, якщо він навіть проводиться на підприємствах. Це підтверджує висновок про те, що дійсно спостерігається тенденція посилення авторитаризму, тоді як запровадження СУ передбачає саме поширення участі трудящих у управлінні.

Вкотре нагадавши про наявні відзнаки між респондентами вибірок сукупностей №1 і №2, розглянемо їх уявлення про проблеми, які заважають запровадженню СУ у народному господарстві України. Цей важливий аспект розкривало питання закритого типу, де було наведено перелік типових факторів (проблем). Їх слід було проранжувати, визначивши їх взаємну значущість відповідним порядковим номером.

Перелік проблем, що був запропонований 10 років тому, було доповнено ще двома групами проблем — це морально-психологічні та політичні фактори впливу. Зазначимо, що у вибірці №2 опитуваним дозволялося наводити лише 1 варіант ранжування проблем, отже їх відповіді склали 100 %. Попереднє опитування проводилося за дещо іншими умовами, що дозволяли фіксування кількох варіантів відповідей. Тому сума їх відповідей значно перевищила 100 %, що ускладнило зіставлення результатів порівняння отриманих двох розподілів відповідей, але дає можливість для різноманітних висновків. Можливість зробити їх самостійно надається читачам, які можливо використають наведені данні як відправний пункт для формулювання власних концепцій. Завершуючи аналіз розподілу відповідей на запитання про значущість впливу загальних умов (факторів) на перспективи діяльності підприємств, слід констатувати:

— за минулі 10 років суттєво змінились уявлення управлінського персоналу про значущість впливу різних факторів на діяльність підприємств. Раніше безперечно лідирували зовнішні економічні фактори, тобто незалежні від підприємства. А це наче виправдовує нашу пасивність у реструктуризації всієї системи управління;

— науково-технічний прогрес традиційно визначається як потужний фактор впливу на діяльність, але він завжди сприймався як загальна умова розвитку. Хто і як буде запроваджувати досягнення НТП — цими питаннями мало хто опікувався;

— лише третє місце посіли фактори економічного розвитку підприємства. Але це ж саме ті фактори, які

можуть реально впливати на управління діяльністю конкретного підприємства. Мовляв, усе формується десь «на горі» і основні умови діяльності (загальноекономічний стан, рівень НТП та інші глобальні чинники) не залежать від нас. Ми чекаємо появи прогресивного, вмілого, знаючого «вождя» чи «мага», який чарівним чином вирішить глобальні проблеми. Інші уявлення мають молоді управлінці з вибірки №2. Вони вважають що важливішою проблемою впливу на розвиток підприємства є саме внутрішні проблеми економічного розвитку. Здається, це очевидний висновок, адже саме запитання №9 з Таблиці містить підказку, яка наведена у варіантах відповідей. Однак сила «магічного» мислення, коріння якого керівники з вибірки №1 успадкували ще з часів соціалізму, орієнтують практично кожного з них на «пошуки зовнішнього ворога».

Висновки. На початок 2000-х років у керівників вітчизняних підприємств, не зважаючи на попередні десять років господарювання в умовах запровадження ринкових відносин, все ще панували «споживацькі» уявлення. Тобто, по-перше, нехай хтось наведе порядок у виробничих відносинах в народному господарстві країни, створить нам гідні економічні умови у країні. По-друге, нехай хтось запроваджує передові досягнення НТП, новітні технології тощо. Нарешті, за цих умов, ми візьмемося за реорганізацію власної діяльності. Наша черга — третя! Що свідчить про наявність у управлінського персоналу так званого «магічного» мислення, яке є старослов'янським рудиментом.

Все ж таки життя вчить усіх нас, і керівники з вибірки №1 за минулі 10 років набули скептицизму, який передали своїм молодим колегам. Мовляв, сподівайтесь насамперед на себе, на свої сили і знання. Тому у вибірці №2 найбільшою стала частка тих, які вважають найбільш впливовими фактори економічного розвитку, які діють саме на своєму підприємстві — можливості, резерви, тобто ключові фактори успіху «КФУ». Надалі запровадження і цілеспрямована реалізація перетворює їх на стійкі конкурентні переваги (СКП) у бізнес-просторі. Така стратегічна спрямованість суб'єктів ринкових відносин на решті сформує гідні загальні економічні умови — у повній відповідності з класичною концепцією А. Сміта про «економічну людину». Ось такий наш шлях: кріпак — гвинтик соц. економіки — вільна економічна особа.

Більше реалістичними здаються молоді управлінців оцінці значущості впливу НТП та екології (скорочення у 2–3 рази). Зате вони визначили необхідність врахування дії морально-психологічних (6,7 % опитаних) та політичних (5,5 %) факторів, які були запропоновані як додаткові варіанти відповідей для вибірки №2. Всього ж схиляється до першочергового пошуку можливостей подальшого розвитку саме на своєму підприємстві, понад 40 % опитаних у вибірці №2. Ці люди націлені на самостійне створення СКП на засадах СУ. Саме за такими управлінцями майбутнє!

Показовим є зіставлення відповідей на запитання про найбільш сприятливу стратегію для «Вашого підприємства». Якщо 10 років тому 2/3 опитаних вибрали б стратегію зростання, то згодом такої думки дотримувались лише 48 %. Тут варто згадати, що у 2000 році ми досягли, як говорилося «дна прірви» і єдиним бажанням був шлях у гору. Через 10 років розпочалася вже не локальна, а

світова економічна криза. І якщо в таких умовах майже половина респондентів орієнтована на стратегію зростання (а це насамперед обсяги виробництва), то це у кращому разі свідчить про їх оптимізм. Більш зваженою є орієнтація на обмеження зростання, яку обрали на 13 % більше опитаних, ніж раніше. На 2,3 % більше стало тих, хто схиляється до стратегій скорочення.

Що ж заважає використанню СУ на вітчизняних підприємствах? Результати даних репрезентативної вибірки №1 і локальної вибірки №2 співпадають у визначенні головної причини перешкод (див Таблицю). Більшість опитаних в обох вибірках визначили, що запровадити СУ не має можливості через швидкі зміни зовнішнього середовища. Але мінливість і нестабільність притаманна усім сторонам нашого життя — від побутових до політичних ситуацій. Відомо — якщо не має можливості змінити ситуацію, треба змінитися дещо самому. У нашому випадку мова йде про поступовий розвиток навичок гнучкості, адаптивності, які є і умовою, і продуктом стратегічної спрямованості управління.

Взагалі ж дані опитування по вибірці №2 дозволяють висунути версію про зростання загальної економічної грамотності управлінського персоналу, професійне

становлення якого приходиться на важкі терміни кризових явищ. В цілому респонденти позитивно оцінюють можливості СУ і вважають опанування їм важливою умовою подолання масштабних наслідків економічної кризи у країні.

Література

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М., ОАО Типография «Новости», 2000. — 256 с.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи / Б. Будзан. — К.: Вид-во С. Павличко «Основи», 2001. — 349 с.
3. Йеннер Т. Інтеграція маркетингу і стратегічного менеджменту / Йеннер Т. // Проблеми теорії і практики управління. — 1997. — № 6. — С. 106–111.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. — К.: Київ нац. Торг.-екон. Ун-т. 2002. — 302 с.