

*Т. В. ГАВРИЛОВА, аспірант
(Національний університет харчових технологій, м. Київ)*

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 8, с. 64–67

За радянських часів підприємства, перебуваючи в умовах централізованого планування народного господарства, не потребували адаптаційної реакції на зміни умов господарської діяльності й відповідно створення систем стратегічного управління. Перехід підприємств України до ринкових умов господарювання кардинально змінив погляд на вирішення цієї проблеми і став найважливішою умовою існування й життєздатності підприємств.

Ситуація, що сформувалася на більшості підприємств України, у сфері управління фінансами, використання кадрового і виробничого потенціалу, а також у виборі пріоритетів розвитку загалом не відповідає вимогам сьогодення. Пошук причин такого положення ускладнюється тим, що ці проблеми неможливо виявити тільки на основі наявної документації. Документи фіксують лише факт, який здійснився, і безпосередньо не дають змоги виявити ступінь компетенції керівництва, а також інші важливі фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. З цією метою було досліджено низку підприємств різних форм господарювання методом простої випадкової вибірки протягом 2000–2001 рр. Зокрема, було опитано 40 працівників (вибіркова сукупність) на 10 підприємствах. Опитування апарату управлін-

ня здійснювалось за допомогою анкети, що включала понад 25 запитань закритого типу, як загальних, так і контрольних. Отримана інформація дала змогу відповісти на такі запитання, як особливості управлінського процесу на підприємстві; основні фактори, що гальмують впровадження стратегічного управління, що насамперед необхідно запровадити для їх усунення; які заходи слід вжити для підвищення рівня розробки стратегічних рішень.

Спочатку проаналізуємо процедуру розробки управлінського рішення на підприємствах, яка склалася за логікою “підготовка рішення — прийняття рішення — реалізація рішення”.

Логічний ланцюжок починається з етапу підготовки рішення, суть якого полягає у виявленні комплексу проблем, що створюють перепони підприємству в напрямку досягнення кінцевих цілей. Опитування засвідчило, що дуже добре уявляють кінцеві цілі своїх підприємств тільки 34 % працівників апарату управління, у основній частині опитуваних виникли труднощі при відповіді на це запитання (58 %); 8 % опитаних принципово відкидали необхідність постановки кінцевих цілей у сучасних умовах, мотивуючи свою відповідь “нестабільністю у країні” (рис. 1).

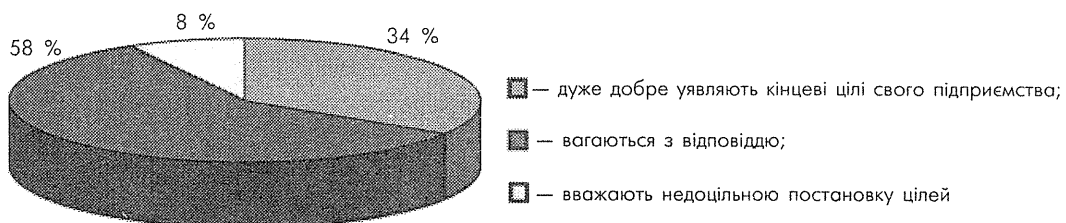


Рис. 1. Розподіл респондентів щодо уявлення про кінцеві цілі свого підприємства

Відсутність чітких кінцевих цілей та їх ігнорування визначили орієнтацію більшості працівників на реактивне управління, суть якого полягає в такому:

- орієнтація на рішення поточних питань;
- орієнтація на отримання поточного прибутку;
- відсутність довгострокових планів діяльності підприємства.

Ці тези підтверджують відповіді на питання про те, які критерії є для підприємства найпридатнішими (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл відповідей працівників апарату управління щодо найпридатніших критеріїв при прийнятті рішення

Варіант відповіді	Частка опитаних із загальної кількості, %
Розмір поточного прибутку	100
Репутація підприємства	10
Довгострокові інтереси підприємства	30
Повага партнерів	15

Як бачимо, основним критерієм ефективності при прийнятті рішення для керівництва є розмір прибутку, що зазначили всі опитані. Відносно інших варіантів відповідей такої однотайності не спостерігалось. Так, довгостроковими цілями керуються 30 % опитаних, зважає на репутацію підприємства і повагу до нього партнерів ще менший відсоток — відповідно 10 і 15 %.

Щодо інших працівників, то ми намагалися виявити їхні думки за допомогою виявлення найважливіших для них ціннісних орієнтацій.

Так, майже всі респонденти (97 %) найвагомішою цінністю вважають збільшення прибутку. Окремі респонденти називали ще задоволення потреб власників підприємства (10 %), задоволення потреб працівників підприємства (30 %), імідж підприємства (18 %). Проте задоволення потреб

споживачів продукції як пріоритету не зазначив жодний. Ми це пов'язуємо з відсутністю прямого зв'язку працівників з кінцевими споживачами, оскільки більшість підприємств не контактують з ними, а реалізують свою продукцію через посередників (дистриб'юторів, дилерів, оптовиків).

Щодо планування більшість опитаних (52 %) зауважили, що в сучасних умовах складання планів дуже важливо (40 % вагалися відповісти на це запитання).

Ступінь реалізації планування можна дослідити, аналізуючи відповіді на запитання, чи мають респонденти уявлення про те, які заходи необхідно здійснити в майбутньому на підприємстві для того, щоб досягти кінцевих цілей (рис. 2).

Як бачимо, уявлення про плани підприємства мають 42 % опитаних (12 % — повне уявлення, 30 % — погане); 5 % відповіли, що не мають уявлення, 53 % — вагалися з відповіддю (їх так само можна зарахувати до категорії працівників, які не мають уявлення про плани підприємства).

Перейдемо до дослідження питання постановки проблеми.

Майже на кожному підприємстві постановкою проблем займається особисто керівник підприємства (83 %) або власник торговельної марки (98 %). Іноді в цьому процесі беруть участь ділові партнери (дистриб'ютори) (20 %) і працівники підприємства (25 %).

Але поставити проблему — це перший крок до бази для прийняття рішення. Необхідно спочатку зібрати необхідну інформацію (рис. 3).

Справді, більшість респондентів (80 %) зазначили важливість заходів збирання попередньої інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, хоча 20 % вагались, відповідаючи на це запитання. Проте тільки на 5 % підприємств постійно здійснюється системний моніторинг інформації, на решті підприємств таке дослідження відбувається в міру потреби або відсутнє (відповідно 65 і 30 %).

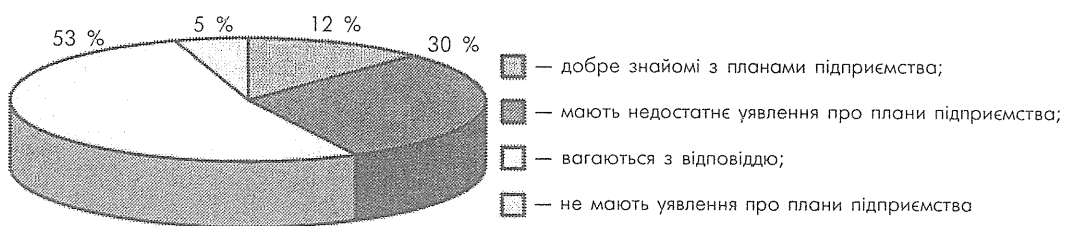


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів щодо уявлення про плани підприємства

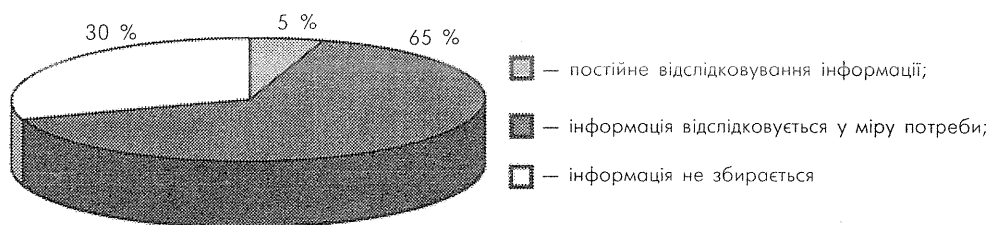


Рис. 3. Стан роботи зі збирання інформації на підприємствах

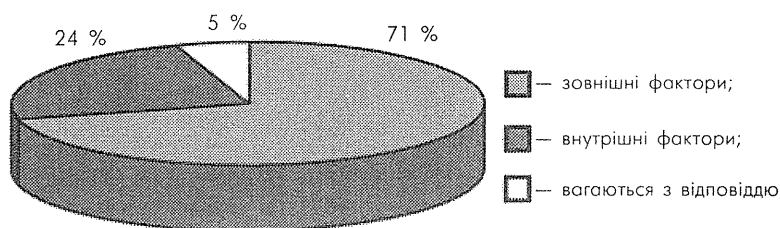


Рис. 4. Розподіл відповідей щодо надання пріоритету вивчення факторів середовища

У результаті детальнішого опитування було з'ясовано, що на діяльність цих підприємств найістотніше впливають зовнішні фактори, оскільки наслідки цих факторів безпосередньо відображаються в коливаннях попиту та пропозиції, які прийнято називати факторами ринкової рівноваги (рис. 4).

Як бачимо, 5 % опитаних вагалися з відповіддю, що свідчить про недостатнє приділення уваги ризику взагалі. При цьому 71 % зазначили, що істотніше на діяльність підприємства (за частотою прояву і за розмірами наслідків) впливають зовнішні фактори, а 24 % опитаних вважають, що внутрішні.

При цьому факторам мікросередовища надали перевагу 63 % опитаних, а 37 % віддали голоси за фактори макросередовища. Серед факторів мікросередовища найсуттєвішими були споживачі (85 %), конкуренти (63 %), постачальники (51 %), посередники (22 %) і контактні аудиторії (5 %).

Серед факторів макрорівня для підприємства є відчутними нормативно-правовий (100 %), економічний (90 %), соціальний (70 %), демографічний і культурний (по 42 %), на долю інших припадає менше 5 %.

Детальнішим опитуванням було виявлено, що на підприємствах, де здійснюється моніторинг середовища, багато уваги приділяється законодавству і конкурентам.

З огляду на викладене доходимо висновку, що таке дослідження інформації не відповідає цілям стратегічного планування, оскільки не приділяється достатньої уваги споживачам та їх культурним уподобанням, постачальникам та ін.

Внаслідок анкетування було виявлено, що жодне з підприємств не має працівника, за яким були б закріплені обов'язки зі збирання та аналітики відповідної інформації.

Важлива роль у дослідженні відводилась аналізу особливостей процедури розробки вирішення поточних питань: щодо цього 95 % керівництва вважає на поради працівників підприємства, але при вирішенні важливих стратегічних проблем поради власних працівників використовують тільки 20 % керівників, 80 % на основі отриманої інформації від своїх працівників, власників підприємства, представників органів влади керуються власним досвідом.

З-поміж опитаних 40 % відповіли, що могли б скористатися порадами в деяких сферах, зокрема у проведенні рекламних компаній, формуванні брендів та дослідженні поведінки споживачів, зовнішніх консалтингових фірм.

З отриманої інформації доходимо висновку, що на більшості підприємств діє авторитарний і олігархічний механізм прийняття стратегічних рішень. Наслідком таких механізмів управління є питання про якість рішень, що приймаються.

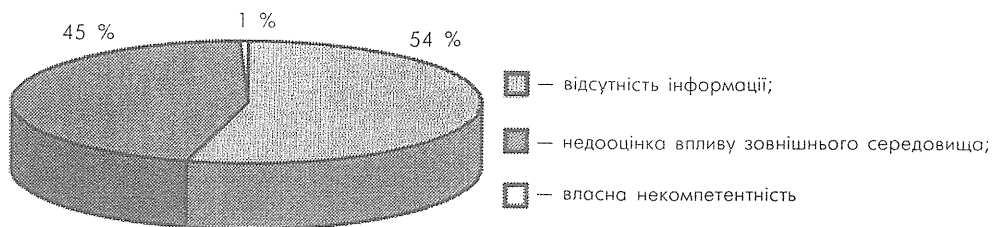


Рис. 5. Джерела помилок при прийнятті управлінських рішень на підприємствах

Відповіді опитаних свідчать про наявність хибних та частково помилкових рішень, але власну некомпетентність як причину вважають тільки 1 %, інші керівники дають інші пояснення щодо помилок (рис. 5).

Більшість керівників основною причиною помилок вважають відсутність своєчасного і якісного обсягу інформації (85 %), а також недооцінку перешкод від факторів зовнішнього середовища (71 %).

Показово, що більшість респондентів (91 %) не змогли заповнити матрицю SWOT-аналізу, бо ніколи не думали про підприємство в категоріях слабких та сильних факторів.

Останнім етапом дослідження було питання про реалізацію рішення і контроль та відповідальність за його виконанням.

На запитання, чи здійснюється контроль за реалізацією рішення, відповіді були такі: 21 % опитаних вважають, що контроль існує; 31 % — не існує і 48 % зазнали труднощів при відповіді на це запитання. На нашу думку, особливий інтерес становлять відповіді на запитання, чи існує на підприємстві відповідальність за невиконання рішення або припущення помилки. Відповіді були такі: 69 % вважають, що не існує, 21 % — що існує і 10 % опитуваних вагалися з відповіддю.

Серед адміністративних покарань основними були названі винесення догани (82 %) і зняття премії (100 %).

На наш погляд, таке ставлення до розглядуваної проблеми свідчить про відсутність прогресивних прийомів і методів організації виробництва.

З-поміж опитаних 49 % зазначили, що рівень особистого достатку залежно від ефективного функціонування фірми змінюється істотно, 17 % зауважили, що їх рівень майже не змінюється і 4 % вагалися з відповіддю. Отже, як бачимо, наявна мотиваційна політика підприємств не стимулює працівників до розв'язання стратегічних проблем.

На наш погляд, вирішення цього питання містить потенційну можливість підвищення ефективності господарської діяльності підприємств та її результатів.

Загалом отримані результати свідчать про великі варіації у відповідях працівників апарату управління.

Дослідження підтвердило, що в умовах жорсткого зовнішнього середовища, що швидко змінюється, підприємства повинні більше уваги приділяти стратегічному управлінню, яке є дієвим інструментом у боротьбі за місце на ринку та ефективним методом розв'язання перспективних завдань.



Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1998.
2. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия: Сб. ст. / Под ред. проф. Г. Б. Клейнера. — М.: ЦЭМИ РАН, 1996.