

УДК 005.441

Верба В.А., канд. екон. наук, доцент,  
докторант кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація.* В статті представлено результати дослідження емпіричних даних про розвиток вітчизняних підприємств. Узагальнено підходи до формування напрямів розвитку та управлінських інновацій на підприємствах різних сфер діяльності. Наведено аналітичну характеристику видів проектів розвитку, принципів їх підготовки та рівню консалтингової підтримки розвитку вітчизняних підприємств.

*Ключові слова:* управління розвитком компанії, проблеми функціонування підприємств, проекти розвитку, консалтингова підтримка процесу розвитку.

**Актуальність теми.** Процеси економічної динаміки країни і тенденції розвитку українських підприємств завжди були і залишаються у центрі уваги наукової спільноти. Вивчення циклічності розвитку економіки країни у контексті динаміки процесів глобалізації набувають особливої актуальності у період світової фінансово-економічної кризи та пошуку відповідних економічних рішень не тільки на макро- і мезорівнях, а також на мікрорівні. Гіпердинамічність середовища функціонування сучасних компаній потребує швидкого реагування на виклики економічних процесів. Прийняття підприємцями управлінських рішень щодо вибору напрямів, типів та механізмів розвитку в таких складних умовах потребує відповідного теоретико-методологічного підґрунтя. В той же час різноманіття бізнесової практики щодо прийняття рішень про управління розвитком зумовлює необхідність узагальнення досвіду у сферах діагностування проблемних зон функціонування підприємств, ідентифікації ключових протиріч, чинників, що обумовлюють вибір напрямку цілеспрямованого управлінського впливу для забезпечення довгострокового успіху. Саме тому узагальнення досвіду функціонування вітчизняних підприємств, аналітична оцінка вибору методів

і управлінських технологій їх розвитку набувають особливої актуальності.

Ідентифікація проблематики підприємства є одним з основних етапів вибору і формування напрямів його розвитку, що пояснює пильну увагу дослідників щодо визначення принципів і методів виявлення та ідентифікації проблемних зон і протиріч формування управлінських рішень, які сприяють якісним покращенням на підприємстві. Серед актуальних аспектів дослідження і виявлення тенденцій розвитку українських підприємств необхідно виділити такі: оцінку керівництвом ролі стратегічних активів для вибору напрямів розвитку; рівень використання потенціалу управлінських технологій розвитку; принципи обґрунтування проектів розвитку та інформаційної підтримки процесів розвитку на українських підприємствах.

**Постановка проблеми.** Формування сучасних теоретико-методологічних засад розвитку вітчизняних підприємств неможливо без емпіричної перевірки концепцій та ідей щодо забезпечення успішного процесу якісних цілеспрямованих трансформаційних покращень в компанії. Тому аналіз практики управління розвитком на українських підприємствах різних сфер діяльності та масштабів, ідентифікація проблемних зон їх функціонування, аналітична оцінка практики прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямів розвитку, ідей проектів розвитку, принципів їх підготовки та реалізації, а також визначення ролі консалтингової підтримки у процесі управлінських дій, мають створити інформаційне підґрунтя подальшого розвитку теоретико-методологічного забезпечення процесу управління розвитком українських підприємств.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Дослідженню проблем функціонування і розвитку підприємств пострадянського простору у теоретико-прикладному контексті присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед найбільш цікавих з нашої точки зору є праці російських дослідників: С. Авдашевої, яка вивчала проблематику формування російських підприємств холдингового типу [1, 2]; Г. Широкової і Т. Козирева, що присвячені аналізу проблематики

підприємств у контексті їх життєвого циклу [3, 4]; С. Гуркова, який досліджував проблеми розвитку компаній з позицій їх стратегічного генофонду[5]; Т. Андрєєвої, яка вивчала концепції організаційних змін в компаніях [6]. Методологічні аспекти дослідження протиріч як джерел розвитку підприємства розвинуті у працях О. Раєвнєвої [7]; можливості використання об'єктних моделей діагностики проблемних ситуацій та їхнього впливу на діяльність підприємства описані у дослідженнях М. Лепи, Р. Лепи, А. Пушкарь [8], С. Турлакової [9].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Не зважаючи на активність наукового пошуку з проблематики управління розвитком підприємств, слід констатувати, що серед науковців, експертів та практиків триває дискусія навколо концептуальних підходів щодо ідентифікації чинників розвитку вітчизняних підприємств, ролі управлінських технологій у забезпеченні якісних покращень в компаніях. Відкриті для подальших наукових досліджень питання узагальнення практики прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах у контексті забезпечення його розвитку, зокрема: виявлення проблемних зон функціонування підприємств різних видів діяльності, принципи і методи вибору альтернатив розвитку, ідентифікація та принципи розробки проектів розвитку, що здійснюють вітчизняні компанії, залучення консультантів для підтримки процесів розвитку.

**Метою цієї статті** є аналітична оцінка управлінської практики розвитку вітчизняних підприємств, узагальнення та характеристика підходів до виявлення напрямів розвитку підприємств різних сфер діяльності, принципів підготовки і реалізації проектів розвитку та дослідження практики консалтингової підтримки розвитку вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** З метою дослідження та оцінки вітчизняної практики управління розвитком протягом 2008-2009 рр. автором статі було проведено опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств різних видів діяльності, масштабів та регіональної

приналежності. При формуванні вибірки враховано роль підприємств різних видів діяльності у створенні ВВП, темпи зростання певних галузевих ринків та стратегічне значення для розвитку країни. Зокрема, у лист опитування увійшли 15 підприємств різних видів діяльності, що входять до складу 500 найбагатших вітчизняних компаній. Для виявлення залежності між параметрами розвитку та стадією життєвого циклу компанії, вибірка сформована за принципом паритетного представлення підприємств, що створені у радянській період та різні етапи становлення незалежної України.

Основні завдання дослідження зводилися до наступного: 1) проаналізувати економічний стан та оцінити вплив різноманітних чинників на функціонування та розвиток українських підприємств; 2) визначити проблемні зони функціонування українських підприємств, рівень значущості управлінських проблем для подальшого розвитку компаній; 3) визначити пріоритети розвитку вітчизняних підприємств різних сфер діяльності, обсяги та джерела інвестиційної підтримки проектів розвитку; 4) оцінити рівень консалтингової підтримки розвитку підприємств, їх ключові завдання в забезпеченні розвитку підприємств.

Спираючись на консалтингову практику, досвід спілкування з представниками вітчизняного бізнесу та орієнтуючись на сучасні світові тенденції в сфері наукового пошуку щодо удосконалення управління розвитком підприємств, на початку дослідження нами було висунуто такі робочі гіпотези:

- в системі цілей розвитку українських підприємств переважають цілі фінансового характеру, що зумовлює домінування фінансових параметрів в оцінках їх економічного стану;
- намагаючись забезпечити розвиток підприємства, менеджмент вітчизняних компаній зосереджується на вирішенні короткострокових завдань в операційній сфері, проте реалізація стратегічних настанов розвитку переважно залишається поза зоною уваги;

- більшість вітчизняних компаній не застосовують принципи проектного управління при підготовці та реалізації проектів розвитку, в структурі джерел фінансового забезпечення розвитку вітчизняних компаній переважають власні кошти підприємств;

- в процесі підготовки заходів з розвитку підприємств, керівники переважної більшості вітчизняних підприємств покладаються на власні сили, нехтуючи можливостями та перевагами співпраці з зовнішніми професійними консультантами з управління.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити кілька важливих висновків, що зводяться до наступного.

Розвиток підприємства, як цілеспрямовані, незворотні, якісні за характером зміни складу, зв'язків та функцій задля подолання протиріч, що виникають у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, в результаті якого відбувається докорінна трансформація організації як системи та забезпечується довгостроковий успіх, залежить від значної палітри чинників.

Для оцінки ефективності управлінського впливу на діяльність і розвиток українських підприємств в дослідженні пильну увагу приділено вивченню чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які на думку топ-менеджменту сприяють або заважають подальшому розвитку компаній.

Керівникам і представникам менеджменту компаній було запропоновано оцінити вплив таких чинників: нестабільність політичної ситуації в країні та регіоні; нормативно-правового регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності тощо); незадовільної системи оподаткування; наявності дешевої робочої сили; низької кваліфікації робочої сили; нестачі сировини; високої вартість енергоресурсів, та їх нестачі; екологічних обмежень на виробництво; високої конкуренції на ринку товарів; високої конкуренції на ринку ресурсів. Оцінка здійснювалась шляхом ранжування чинників за шкалою: 1 – найвпливовіший, 10 – найменш впливовий. Серед найбільш впливових чинників зовнішнього середовища керівники визначили нестабільну політичну ситуацію (у середньому 3,17

балів), високу конкуренцію на ринках товарів (3,25 балів), нормативно-правове регулювання діяльності (3,62 бали) та систему оподаткування (4,16 бали). Менш впливовими для українських компаній визнано чинники забезпеченості сировинними та трудовими ресурсами (6,56 та 6,28 балів відповідно), а також екологічні обмеження виробництва (7,32 бали). Таке ранжування впливовості чинників зовнішнього середовища пояснює низьку зацікавленість компаній у реалізації потенціалу технологічних інновацій, впровадженні раціональної організації виробництва та управління, що призвані забезпечувати підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналізуючи найбільш значущі для українських підприємств проблеми функціонування (рис. 1) зазначимо, що найвпливовішими з вищенаведених, визнано проблеми недостатності фінансових ресурсів для розвитку підприємства (3,58 балів з 5 максимально можливих), недовантаження виробничих потужностей (3,07 бали), відсутність системи мотивації, спрямованої на результат (3,02 бали). У середньому керівництво вітчизняних компаній хвилює значна величина заборгованості (як кредиторської, так і дебіторської), незадовільний рівень витрат, у тому числі адміністративних. Серед проблемних зон функціонування респонденти відмічають відсутність чітких цілей розвитку (2,75), прозорих правил гри в компанії (2,7 балів), низьку кваліфікацію управлінського персоналу (2,67 балів). Варто зазначити, що керівниками компаній вибірки практично не визнається проблема конфлікту інтересів адміністрації, власників і працівників.

У контексті наданих респондентами оцінок значущості цілей діяльності логічними уявляються оцінки пріоритетів українських компаній у виборі альтернатив розвитку: 54% респондентів вважають за найважливіше спрямувати свої зусилля на оптимізацію фінансових ресурсів; 50% — усвідомлюють необхідність виходу на нові ринки (як правило, регіональні); 49% — потенційно готові до збільшення обсягів виробництва продукції. Занепокоєння викликає той факт, що тільки 36% респондентів висловлюють зацікавленість у пошуку способів вирішення проблеми розвитку персоналу,

25% — опікуються необхідністю технологічного оновлення та лише 7% — передбачають в перспективі зміну профілю діяльності. Отже, слід констатувати, що в цільових настановах розвитку українських компаній переважають оперативні завдання, а стратегічна перспектива або є другорядною задачею, або не усвідомлюється в загалі.



*Рис. 1 Оцінка топ-менеджментом важливості проблем функціонування українських підприємств*

Підтвердження тези про другорядність стратегічних настанов в оцінках значущості перспектив розвитку вітчизняних компаній знаходимо також в результатах оцінювання стратегічної важливості активів. Слід відзначити надзвичайно низький рівень усвідомлення вітчизняним менеджментом значущості для успішного та довгострокового розвитку компаній таких стратегічних ресурсів як знання та інтелектуальні активи підприємства (важливість яких визнають лише 27% і 33% респондентів відповідно).

На фоні вище зазначеного, уявляється цікавим проаналізувати виявлену в ході опитування структуру управлінських проблем, що

ідентифікуються в процесі забезпечення розвитку вітчизняних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

*Групування управлінських проблем розвитку вітчизняних підприємств за критерієм оцінки їх актуальності (за 5-бальною шкалою)*

Ступінь актуальності проблем (їх усереднена за вибіркою оцінка у балах)	Сутність проблем
Найактуальніші (3,96—3,83 бали)	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом
	Підвищення якості продукції
	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби
Актуальні (3,71—3,61 бали)	Скорочення витрат
	Покращення якості обслуговування клієнтів
	Навчання та перенавчання персоналу управлінської ланки
	Впровадження інновацій
	Забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами
Найменш актуальні (3,51—3,49 бали)	Делегування відповідальності менеджерам за результати роботи підприємства
	Впровадження нових технологій

Необхідно відмітити високий середній рівень наданих респондентами оцінок загального рівню актуальності всіх управлінських проблем (середня оцінка склала 3,70 бали), що свідчить про усвідомлене менеджментом підприємств турбування щодо наявності таких проблем. Що ж до оцінок ступеню актуальності, то в цьому контексті слід визнати існування певної кореляції результатів дослідження. Проте виникає певне протиріччя, якщо дослідити взаємозв'язки між актуальністю управлінських проблем, важливістю стратегічних активів та баченням альтернатив розвитку підприємств.

Зокрема, найактуальнішою визнається проблема забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. В структурі стратегічних активів пріоритет також віддається висококваліфікованому персоналу. Однак, оцінюючи привабливість альтернатив розвитку тільки 36% опитаних

представників топ-менеджменту вітчизняних підприємств визначають навчання персоналу як першочергове завдання розвитку свого підприємства. До того ж, привертає увагу той факт, що при високій оцінці актуальності проблеми пошуку ефективних методів здійснення конкурентної боротьби, вітчизняним менеджментом не розглядаються як дієві такі джерела конкурентних переваг, як знання та інтелектуальні ресурси. На наше переконання, цей факт свідчить про традиційне панування в вітчизняній практиці принципів управління, притаманних екстенсивному способу розвитку на основі матеріально-витратного виробництва.

На основі аналізу напрямів управлінських зусиль щодо подальшого розвитку компаній, важливо виявити які саме ресурси вважають керівники підприємств різних видів діяльності стратегічними, тобто такими, що забезпечують досягнення стратегічних завдань компанії. За результатами опитування можна відзначити, що частка респондентів, які вважають ключовими активами для розвитку бізнесу кваліфікований персонал сягає 71%, клієнтську базу — 63%, партнерські зв'язки із контрагентами - 47% . Така оцінка значущості різних груп активів свідчить про усвідомлення керівництвом українських компанії стратегічного потенціалу вищезначених ресурсів. Разом з тим, визнанні у світовій практиці активи, що закладають підґрунтя ключових (стрижневих) компетенцій компанії, а саме інтелектуальний капітал і знання компанії, відзначені вітчизняними респондентами як стратегічно важливі тільки 33% та 27% підприємств відповідно. Така оцінка важливості цих активів свідчить про відсутність у сучасних українських керівників досвіду ( а, можливо, і знань) з управління інтелектуальним капіталом та знаннями компанії. Позитивним, на наш погляд, є зміна пріоритетів у визначенні складу і значущості стратегічних ресурсів. Тільки 33% респондентів вважають технологічне обладнання стратегічним ресурсом, що сприяє довгостроковому успіху компаній. Це свідчить, про рух української економіки у напрямку входження до

інформаційного суспільства, розуміння нових глобальних економічних процесів.

Аналізуючи напрями розвитку українських компаній (рис. 2), відзначимо, що 39% з опитаних керівників зазначили, що активно впроваджували проекти навчання і розвитку персоналу. З урахуванням віднесення кваліфікованого персоналу до стратегічних активів, реалізація таких видів проектів має посилювати конкурентні позиції компаній. Серед найбільш популярних видів проектів розвитку відмітимо: проекти маркетингово-продуктивного спрямування (30% компаній реалізовували проекти з впровадження нового продукту, 27% компаній виходили на нові ринки); впровадження інформаційних продуктів і систем (про реалізацію яких заявили 29% респондентів); впровадження нової технології виробництва (про що засвідчили 16% респондентів). Серед найбільш популярних управлінських інновацій, що були реалізовані в останні два роки на вітчизняних підприємствах, найпоширенішими виявилися такі: впровадження нових принципів стимулювання персоналу і оплати праці пов'язані (44% від опитаних), розробка стратегії (43%) та впровадження бюджетування (41%). Найменшу увагу приділяли впровадженню таких управлінських інструментів як системи управління якістю (17%) та системі збалансованих показників підприємства (19%).

Більшість проектів розвитку, які сьогодні реалізують компанії, спрямовані на організаційний розвиток (впровадження управлінських інноваційних технологій, організаційний розвиток, впровадження нових інформаційних технологій). Такі проекти «внутрішнього» розвитку компаній складно обґрунтовувати за традиційними показниками ефективності інвестиційних проектів, що ускладнює можливість залучення зовнішніх інвесторів для реалізації такого виду проектів. Іншим, не менш важливим, чинником слабкого залучення зовнішніх фінансових джерел є низька ефективність фінансових ринків та неготовність фінансових установ надавати грошові позики на тривалий період, як того потребує реалізація

проектів розвитку. Тому найпоширенішим джерелом фінансування визнано власні ресурси підприємства (про що заявили 59% опитаних). За рахунок комерційних кредитів реалізують проекти розвитку 27% підприємств вибірки. Фінансові ресурси інвестиційних фондів залучають лише 9% респондентів, а державними фінансовими ресурсами мають можливість користуватися тільки 2% підприємств, що увійшли до вибірки. Така картина фінансової підтримки проектів розвитку підтверджує гіпотезу про незбалансованість джерел фінансового забезпечення розвитку вітчизняних компаній.

Слід відмітити, що переважна більшість респондентів (86% від опитуваних) дали позитивну оцінку результатам співробітництва із консалтинговими компаніями: 48% респондентів зазначили, що оцінюють досвід співпраці з консультантами скоріше як позитивний, а 38% - як позитивний.

Узагальнюючи наведені вище результати дослідження практики розвитку українських підприємств, маємо зробити такі **висновки**.

Не зважаючи на несприятливі умови фінансово-економічної кризи, лише 8% опитаних керівників компаній визначили свій економічний стан як незадовільний. Підтвердженням самоідентифікації такого рівня економічного розвитку є активне зростання активів компаній в останні два роки.

Основними чинниками зовнішнього середовища, що визначають розвиток українських компаній, залишаються нестабільна політична ситуація, висока конкуренція на ринках товарів, несприятливе нормативно-правове регулювання діяльності та недосконала система оподаткування.

Серед найбільш значущих проблем функціонування і розвитку керівники українських підприємств відмітили недостатність фінансових ресурсів, недовантаження виробничих потужностей, відсутність системи мотивації, спрямованої на результат. Це обмеження позначилося на структурі джерел фінансування проектів розвитку компанії, яку визнано незбалансованою.

На тлі світової практики застосування управлінського консультування як стимулюючого інституту управлінських інновацій в компаніях, можна констатувати факт активного залучення консалтингових фірм до процесу розвитку і вітчизняних підприємств. Найбільш активно співпрацюють із консультантами підприємства енергетичного, металургійного секторів, медіа-бізнесу, харчової промисловості, торгівельні і дистрибуційні компанії. Найчастіше співпраця підприємств із консультантами відбувається у сфері розробки стратегії, впровадження інформаційних технологій та розробки інвестиційних проектів.

### Література

1. Авдашева С. Количество против качества экономического роста: эффективность использования ресурсов в российской промышленности в 1997-2001гг./ С. Авдашева // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1.
2. Авдашева С.Б. Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятий: движение вперед или шаг назад? / С.Б. Авдашева // Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3. — № 1. — С. 3-26.
3. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. — 2007. — №5.— С. 85-90.
4. Широкова Г.В. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации / Г.В. Широкова, Т.П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». — 2006. — Вып. 4. — С.54-82.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. — М.: Изд-во Дело, Академия народного хозяйства, 2008. — 288 с.
6. Андреева Т. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций/ Т. Андреева // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2004. — Вып.3. — С.33–50.
7. Раевнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева // Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.
8. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография/ Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти: Под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 448 с.
9. Турлакова С.С. Объектная модель выявления проблемных ситуаций в системе управления развитием предприятий / С.С. Турлакова // Економічний розвиток. — 2008. — № 1. — С.90-92.