УДК: 631.152

Синяєва Л.В., д.е.н., професор,

Ярчук А.В., аспірант,

Таврійський державний агротехнологічний університет

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО

МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.*** *Процес стратегічного управління фірмою – один з найбільш складних видів діяльності з керування. Аналіз теорії та практики стратегічного менеджменту свідчить, що ця система все більше адаптується до тих змін, яких зазнає організація. У статті розглянуто теоретичні та методичні питання стратегічного управління підприємством, проведено аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві, визначено шляхи формування стратегічного управління підприємством, спрямовані на підвищення ефективності його діяльності.*

***Ключові слова:*** *стратегія, управління виробництвом, менеджмент, організація,*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає в тому, що реформування економіки України визначило нові умови і принципи функціонування промислового виробництва. Сьогодні результати діяльності суб'єктів промисловості значною мірою залежать від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку підприємницької діяльності. Проте тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва не дають можливості повною мірою покращити макро- і мікро- показники нашої промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До розробки теорії ефективного управління, визначення методів роботи, принципів та правил ефективного управління багато інтелектуальних зусиль доклали А. Файоль, Ф. Тейлор. У статті використані також дослідження вітчизняних вчених, а саме: Баєва О.В. Вачевського М.В., М.І. Долішнього, В.Г.Скотного, Лукашевич Н., Мартиненко М., Осовської Г., Робінса С., Девіда А. ДеЧенцо, Рудінська О.,А. Олійник,   
М. Корчинської, Р. Ткачука, Скібіцька Л., Стадник В., Стеценко І., Шегди А. Однак, вирішення цієї проблеми не до кінця опрацьовано, є необхідність уточнення суті понять «стратегія», «стратегічне управління», обґрунтуваня теоретичних і методичних підходів до формування стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

**Формулювання цілей статті.** Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалення структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і розвитку промисловості. Одним з таких підходів є стратегічне управління підприємницькою діяльністю. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства. Метою статті є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління підприємством, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності. Предметом роботи є механізм впровадження управлінських рішень по вдосконаленню роботи підприємства заснований на принципах стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз теорії та практики стратегічного менеджменту свідчить, що ця система все більше адаптується до тих змін, яких зазнає підприємство. Рівень його мобільності в умовах нестійкого зовнішнього середовища, з одного боку, характеризується швидкістю й гнучкістю реакції на ці зміни з метою зберегти себе як організацію і досягти економічної ефективності. З іншого боку, приймаючи виклик оточення, підприємство прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб його позиції в майбутньому були якнайкращими [1].

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи.

Розгорнуте тлумачення поняття стратегічного менеджменту можна дати, враховуючи певні принципові моменти. До запровадження цієї системи управління організації планували свою діяльність, виходячи з того, що оточення не буде суттєво змінюватись. Стратегічне управління в конкретний момент визначає, як підприємство має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься, тобто при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан, виходячи з майбутнього. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але й виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей.

При нестратегічному управлінні розроблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. При такому підході може виявитись, що організація не в змозі досягти мети, тому що її реалізація істотно залежить від бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Все, що організація визначає на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, — це те, яку кількість продукту може виробити і яких витрат при цьому зазнає, а кількість реалізованої продукції та її вартість визначить ринок. Починати планування з аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей їх раціонального використання без урахування інших чинників означає на практиці повністю відмовитись від розроблення стратегії розвитку підприємства.

Для того, щоби підприємство завжди залишалось конку-рентоспроможним, воно мусить мати перевагу перед конкурентами у залученні споживачів і бути захищено від дії конкурентних сил. Конкурентоспроможність підприємства передбачає наявність у нього певної стратегії поведінки. Підприємствам необхідна стратегія для того, щоби обрати напрямок и ціль, максимально ефективно використати ресурси і скоординувати рішення, прийняті різними суб’єктами. Тому процеси управління підприємством нерозривно пов’язані з використанням категорії «стратегія». Сьогодні поняття «стратегія» займає центральне місце в теорії стратегічного менеджмента. Еволюція бізнес-стратегії була викликана скоріш за все практичними потребами бізнесу, ніж розвитком теорії. Основні етапи еволюції категорії «стратегія» представлені в таблиці 1.

Таким чином, за нашою думкою, стратегія – це планування способів, за допомогою яких підприємство може досягти поставлених цілей.

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької — мистецтво генерала) запозичена з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти «П»: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути) [7].

Таблиця 1

Еволюція категорії «стратегія»

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи еволюції | Характеристика |
| 1950 – 1960 рр. | Закладені основи для щорічного фінансового планування. Основою корпоративного планування стали макроекономічні прогнози основних економічних показників, які декомпозували на прогнози для окремих ринків і товарів фірми. Типовим форматом став п’ятирічний план. Публикація багатьох книг и статей, присвячених корпоративному плануванню. А.Чандлер сформулював визначення стратегії, у відповідності до якого стратегія пов’язувалась із визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптації напряму дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [10]. |
| 1974 – 1979 рр. | Нафтові кризи оголосили про нову еру макроекономічної нестійкості і загострення міжнародної конкуренції. Відбувається зміщення акценту з планування на створення стратегії. засновник Boston Consulting Group Брюс Хендерсон сказав, що стратегія – це упереджений пошук плана дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невідємною частиною. Була сформульована основна ціль стратегії – забезпеченння відповідності внутрішніх сильних сторін і можливостей підприємства зовнішнім вимогам. Важливими для становлення і розвитку стратегії управління були роботи И.Ансоффа. Його концепція корпоративної стратегії базувалась на визначенні можливостей ринку товара і перспектив його диверсифікації, розробки напрямів змін можливостей з метою виявлення конкурентних переваг для досягнення ефекта синергії [2]. |
| 1980-е рр. | З виходом у 1980 р. роботи М.Портера «Конкурентна стратегія» почалась еволюція поняття «стратегія підприємства», яке стало розглядатись у контексті забезпечення конкурентоспроможності. Акцент змістився до проблеми впровадження і реалізації стратегії. Формувався ресурсний підхід у стратегії, у відповідності до якого підприємство могло досягти стабільного рівня конкурентної позиції шляхом використання унікальних ресурсів, переваг у навичках та уміннях. Широкомасштабне застосування одержала «загальна схема розвитку»: вертикальна інтеграція для проникнення на суміжні ринки, розширення частки на цих ринках з метою підвищення рентабельності нових видів діяльності, диференціація пропозиції товарів і послуг, а також впровадження диверсифікації, не пов’язаної з існуючими напрямами діяльності [14]. |
| 1990-е рр. | Акцент в аналізі стратегії змістився на пошук джерел прибутку всередині фірми. Розвиток стратегічного аналізу, який передбачав оцінку зовнішніх умов господарювання підприємства на ринку відносно його конкурентів. Орієнтація стратегії на довгострокову перспективу. Технологічний бум і швидкий темп змін на ринках технологій стимулював інтерес до застосування теорії вибору і синергії при розробці стратегії. Найбільшу зацікавленість стали викликати стратегічні інновації [18] |

Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

На думку К. Омайє, яку він виклав у своїй книзі «Мислення стратега», стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів [12]. Цим вони відрізняються від заходів, спрямованих на досягнення оперативних цілей (наприклад, підвищення норми прибутку, впорядкування організаційної структури, підвищення ефективності діяльності менеджерів, поліпшення підготовки персоналу). Отже, стратегічне мислення менеджера має бути зорієнтоване на формування стратегічних цілей та відповідних способів їх досягнення.

Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Пояснюється це тим, що організація не може постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику й одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Однак більш доцільно розглядати стратегію як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Зміни можуть відбуватися так швидко, що менеджер не встигне передбачити всі стратегічні дії і, відповідно, реалізувати стратегію без внесення необхідних змін. Хоч у випадку, коли менеджер ігнорує необхідність формування стратегії, організація зазнає ще більших втрат. Отже, стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін).

Для того щоби стратегія зробила діяльність підприємства ефективною, необхідна наявність певного набору заходів і рішень, ухвалених керівництвом, які дозволять розробити специфічні стратегії, призначені для допомоги підприємству у досягненні своїх цілей, інакше кажучи, необхідно стратегічне планування.

Адаменко Н.С. визначає стратегічне планування в рамках організації як процес й інструмент формування цілей і місії організації, вибору специфічних стратегій для визначення і отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому[5].

Організаційна структура підприємства представлена відділами. Структура управління підприємством представлена вищими й нижчими рівнями управління. До вищих органів управління належать: дирекція підприємства представлена адміністративним апаратом, що складається з заступників директора, начальників відділів, таких як відділ постачання, відділ збуту, начальник відділу збуту (маркетингу) і матеріально-технічного забезпечення, відділ кадрів, планово-економічний відділ, технічний відділ.

Стратегічний менеджмент організації найчастіше розглядають як систему з трьох елементів: а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії; в) організаційна культура (рис. 1).



Рис 1. Система стратегічного менеджменту організації [15]

Місія підприємства – прагнути виробляти конкурентоспроможні товари, що дозволяє задовольняти потреби ринку і відповідає всім вимогам замовника. Діяльність підприємства спрямована на збереження і розвиток потенціалу галузі, створення нових робочих місць, підвищення культури виробництва, що дозволяє співробітникам комфортно себе відчувати всередині організації.

Осмисливши результати аналізу середовища, і визначившись з місією, підприємство має поставити перед собою загальні довгострокові цілі для організації в цілому, а також конкретні індивідуальні цілі для своїх підрозділів.

Довгострокові цілі визначають стратегічний намір підприємства зайняти певне місце в бізнесі. Для цього виділимо сім ключових просторів, в рамках якого визначимо довгострокові цілі підприємства:

1. Положення на ринку: Збільшити частку ринку підприємства на 20%;

2. Виробництво: Підвищити продуктивність праці. Підвищити якість продукції. Знизити витрати виробництва;

3. Фінанси: Добитися найбільш раціонального використання фінансових ресурсів;

4. Інновації: Удосконалювати способи організації виробництва і постійно освоювати нові технології;

5. Маркетинг: Щорічно пропонувати на ринок новий товар;

6. Управління персоналом: Підвищити рівень оплати праці до рівня середнього по країні;

7. Менеджмент: Удосконалювати методи управління.

Визначившись з довгостроковими цілями необхідно встановити конкретні цілі для кожного підрозділу:

1.Маркетинг: Розширити число споживачів на 10% до кінця року;

2. Фінансовий відділ: Збільшити рентабельність з10% до 12% до кінця року;

3. Відділ кадрів: Підібрати кваліфікованих робітників на знов створені робочі місця. Переглянути і підвищити оклади персоналу;

4. Експериментальні ділянки: розробити та впровадити до кінця року 5 нових моделей. Удосконалити технологію на старі моделі;

5. Закрійний цех: підвищити якість виробів.

6. Цеха: підвищити продуктивність праці. Підвищити якість виробів, що випускаються.

7. Механічна дільниця: з метою економії часу удосконалити обладнання за допомогою пристосувань при випуску запчастин техніки та поліпшення якості виробів.

Підприємство можна оцінити як конкурентоспроможне у своїй галузі, тому що є необхідний технологічний досвід, фінансові ресурси, кваліфіковані кадри. На основі поставлених цілей і наявних можливостей зовнішнього середовища можна сформулювати загальну стратегію підприємства: підвищити конкурентні переваги, поліпшити якість продукту й завоювати нові сегменти ринку.

На основі загальної корпоративної стратегії розробляємо стратегії для кожного функціонального підрозділу:

1. Маркетинг (спеціаліст зі збуту): найактивніше пропонувати товар новим покупцям засобами реклами і особистими контактами.

2. Управління кадрами: збільшити чисельність персоналу шляхом найму кваліфікованих робітників. Скласти чіткі посадові інструкції і визначити обов'язки персоналу.

3. Фінансовий відділ: розробити бюджет, що забезпечує виконання стратегії підприємства.

4. Цеха: впровадити двозмінний режим роботи для підвищення використання виробничих потужностей. Ввести контроль за кожною партією товару для підвищення якості

5. Механічна дільниця: провести модернізацію старого обладнання. Встановити нове обладнання. Обслуговувати обладнання так, щоб воно працювало без поломок.

Для успішної реалізації стратегії необхідно виконати такі завдання:

-по-перше, цілі, стратегії і плани організації повинні бути доведені до працівників, з тим, щоб добитися неформального залучення до процесу виконання стратегії, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед фірмою по реалізації стратегії;

-по-друге, керівництву потрібно не лише своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й давати цільові установки, а також фіксувати досягнення кожної цілі;

-по-третє, необхідно створити систему комунікативних зв'язків, щоб інформація швидко і одночасно надходила до всіх структурних підрозділів;

-по-четверте, керівництву потрібно створити корпоративну культуру, придатну для обраної стратегії.

-по-п'яте, необхідно розробити систему заохочення та винагород, тісно пов'язану з реалізацією цілей і стратегій.

Для виконання стратегії необхідно провести зміни, які створять умови для її функціонування.

Рекомендовані зміни.

-організаційна структура: ввести посаду відповідального за комунікативні зв'язки, з тим, щоб вся інформація відразу надходила в письмовому вигляді в усі структурні підрозділи під підпис.

-управління персоналом: переглянути посадові інструкції і обов'язки персоналу. Підвищити оклади до рівня середніх по галузі. Преміювати персонал при успішному виконанні поставленого завдання.

-маркетинг: змінити стиль роботи, зайняти більш активну позицію в залученні нових клієнтів-споживачів. Випустити рекламні листівки з продукцією підприємства і поширити їх по всіх організаціях.

-виробництво: ввести двозмінний режим роботи. Ввести посаду контролера закрійного цеху. Виготовити пристосування для обладнання, з метою скорочення технологічних процесів.

-організаційна культура: визначити етичні стандарти. Створити робочу обстановку для підтримки стратегії. Виховувати у працівників високий культурний рівень.

**Висновки.** Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без формалізації. Пояснюється це тим, що організація не може постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику й одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Однак, з нашої точки зору, доцільніше розглядати стратегію як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).

Зростання динаміки змін у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, збільшення загроз і можливостей і ряд інших чинників зумовили перехід до стратегічного управління. Стратегічне управління, здійснюване вищим керівництвом підприємства, передбачає встановлення динамічної взаємодії організації із зовнішнім оточенням з метою пошуку та використання можливостей, що дозволяють йому вижити в довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Засобами здійснення стратегічного управління є стратегія поведінки підприємства. Стратегії формуються виходячи з місії і цілей підприємства, на основі аналізу оточення, потенціалу фірми, динаміки життя продукту. Визначення та вибір стратегії представляє собою процес формування портфеля продукції. Виконання стратегії передбачає створення умов для її реалізації.

Для здійснення обраної стратегії підприємство має провести необхідні зміни. Основними сферами стратегічних змін у підприємстві є зміни у його організаційній структурі та організаційній культурі.

Контроль за впровадженням стратегії передбачає фіксацію результатів, які відбуваються на шляху до досягнення поставлених цілей, і вироблення рекомендацій до можливого коригування стратегії у відповідності з існуючими умовами діяльності підприємства.

**Список літератури:**

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів, 2003.- 266 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер с англ. – М.: Экономика, 1999. – 456с.
3. Білоус О.Г., Панченко Е.Г. Менеджмент: конкурентоспроможність і ефективність. – К.: Лібор, 2006. – 265с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2001.- 388 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2009. – 188с.
6. Гелловей Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – Санкт-Петербург-Москва-Харьков-Минск, 2012.- 240с.
7. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. – Минск, 2008. – 366с.
8. Жмаклєв В.Г., Тимоновська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Україна, 1999.- 454 с.
9. Кунц Г., О”Доннел С. Управление : системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 2002. – 224с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2002.- 702с.
11. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. – Львів, 2000.- 256с.
12. Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1999. – 516с.
13. Устенко О.А. Предпринимательские риски. – К.: Всесвіт, 2009.- 160с.
14. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. – М.: ВИПК Энерго, 2002.- 351с.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2006.- 300с.
16. Щекин Г. Практическая психология менеджмента. Как строить организацию. –К.: МЗУУП, 1999.- 256с.
17. Якокка Л. Путь менеджера . – М.: Экономика, 2003, 260с.

**Synyayeva L.V., doctor of Economics, Professor,**

**Yarchuk A.V., post-graduate student,**

**Tavria state agrotechnological University**

**DEVELOPMENT OF A PROGRAM OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

***Summary.***

*Theoretical and methodological points of enterprise strategic management are considered in the article. The analysis of enterprise strategic management is conducted. The ways of enterprise strategic management formation aimed at increasing its activity efficiency are determined.*

*The process of enterprise strategic management is one of the most complicated types of management activity. The analysis of strategic management theory and practice argues that this system becomes more adapted to those changes that the organization has. The presence of the strategy can be found out in any organization, sometimes without embodying them in specific documents. From our point of view, strategy should be considered as a set of the planned actions (formed strategy) and necessary corrections in the case of unforeseen circumstances (unplanned strategic decisions). Changes dynamics growth, competition intensification, increase of threats and possibilities stipulated strategic management transition. Strategic management performed by top management envisages dynamic interaction of the organization and external environment with the purpose of searching and using opportunities that enable the organization to survive in a long-term outlook on conditions of severe competitive activity.*

*The means of strategic management implementation are the strategies of the company behavior. The strategies are formed on the basis of the company mission and purposes, environment analysis, company potential, product life dynamics. The determination and choice of the strategy is the process that uses the analysis of product range. The strategy implementation stipulates for creating conditions for its realization.*

*For the strategy implementation the organization has to conduct the necessary changes. The two main spheres of strategic changes in the organization are conducting the changes of an organizational structure of the firm and its organizational culture.*

*The strategy implementation control envisages fixing of those things that the chosen strategy will cause until the achievement of assigned purposes and making recommendations concerning the strategy correction according to the conditions.*

***Keywords****: strategy, production management, management, organization*,