

Ірина Антонова

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОГО СЕКТОРУ

Одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість у тому, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, аби безпечно почуватися у майбутньому, управлінців цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони стикаються, і більш загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

У ході дослідження діяльності та стратегічного управління підприємств молочного сектору було виявлено, що для успішної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин постає питання якісного та ефективного планування діяльності. Підприємства розробляють стратегію своєї поведінки на ринку, вивчають конкурентів, виявляють свій потенціал, визначають вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перехід економіки до ринкових відносин спричинив ускладнення в діяльності кожного підприємства, незалежно від форми власності, галузі й напрямів прикладання зусиль, правового статусу. Мірою ускладнення зовнішнього середовища, змін технології виготовлення молочної продукції, поява нових завдань висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління.

Загальноприйняті характеристики стратегічного управління стосуються західних фірм, які функціонують в умовах розвинутих ринкових відносин. Тому перенесення ідеології стратегічного управління західних фірм на ґрунт української економіки потребує детального врахування особливостей кожної галузі. Аналіз стану й динаміки трансформаційних процесів дає змогу визначити особливості методології стратегічного управління стосовно суб'єктів господарювання в Україні.

Стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин й умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу.

Визначаючи послідовність процедур у процесі стратегічного управління, ситуаційний підхід враховує конкретні особливості на фіксований момент часу, а також – динаміку змін за певний інтервал часу.

Завдяки ситуаційному підходу можна розширити базу знань менеджерів для прийняття стратегічних рішень, шляхом творчої трансляції позитивного управлінського досвіду за методом аналогії.

Особливості ситуаційного підходу мають враховуватися під час здійснення підпроцесів стратегічного управління. По-перше, унікальність ситуаційного підходу дає змогу застосувати його у визначенні та реалізації стратегії для кожного конкретного суб'єкта господарювання, оскільки кожен із них неповторний і відрізняється від інших.

По-друге, така особливість ситуаційного підходу, як необов'язковість формалізованої мети, цілком підходить до визначення місії й стратегічних цілей, оскільки місія і стратегічні цілі мають якісний характер і слабо структуровані.

По-третє, динамічна зміна ситуацій в середовищі підприємства утруднює постановку і розв'язання завдань оптимізації. У стратегічному управлінні стверджувати, що вироблена стратегія оптимальна, немає сенсу, тому що стратегія – це напрям розвитку, розрахований на перспективу, і тому те, що тепер здається оптимальним, через тривалий час може не бути таким.

По-четверте, застосування ситуаційного підходу до динамічної зміни ситуацій цілком характерне для стратегічного управління. Це пов'язане як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищами суб'єкта господарювання, які володіють об'єктивною здатністю до постійних змін.

По-п'яте, така особливість ситуаційного підходу, як наявність свободи волевиявлення, характерна для стратегічного управління, бо і стратегічним аналізом, і визначенням місії та цілей, а також прийняттям рішень щодо вибору стратегії та їх виконанням займаються менеджери, котрі мають власні інтереси й цілі та здатні діяти на власний розсуд.

Перелічені особливості ситуаційного підходу дають змогу сформуванню стратегію будь-якого суб'єкта господарювання з максимальним наближенням до ситуацій, що складаються на ринку його діяльності.

Основна проблема реалізації стратегії полягає в тому, що вони можуть орієнтувати систему управління підприємством молочного сектору на концентрацію на якомусь одному напрямі і виконувати зобов'язання тільки перед одною зацікавленою групою.

Наполегливість у реалізації стратегії має на увазі свідоме зобов'язання вищого керівництва направляти ресурси й енергію організації на досягнення лідируючого положення на ринку. Компаніям молочного сектору, у яких вищому менеджменту не вдалося налаштувати співробітників на досягнення високих цілей, ніколи не досягти "вершин", оскільки працівники не мають стимулів до додаткових зусиль і розвитку свого потенціалу.

У процесі реалізації готової продукції одним з основних недоліків, що впливають на виникнення незадоволеного попиту, є вузький асортимент готової продукції. Тому з метою скорочення незадоволеного попиту рекомендується проводити заходи щодо поліпшення якості

продукції і розширення асортименту. Для стимулювання збуту продукції підприємства рекомендується надавати знижки постійним покупцям.

Важливим є підвищення вимог та застосування вхідного контролю за якістю сировини та матеріалів, які надходять від постачальників.

Для ефективного розроблення стратегії підприємств молочного сектору необхідно розробляти такий план дій:

1. Надання найвищого пріоритету розробці й виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу. Сильна постійна конкурентна позиція дає результати рік за роком, у той же час при спрямованості на досягнення квартальних і річних фінансових цілей вона швидко зникає. Найліпшим шляхом збереження довгострокової прибутковості підприємства є стратегія, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2. Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію і визнану позицію в галузі; часто мінлива стратегія, націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, приносить лише незначні вигоди.

3. Необхідно уникати стратегій, що являють собою компроміси між низькими витратами і широкою диференціацією і між широкою і вузькою ринковою нішею. Компромісні стратегії рідко приводять до стійкої ринкової переваги чи виняткової ринкової позиції.

4. Інвестування засобів у стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості, вищої за середній рівень.

5. Потрібно уникати стратегій, здатних забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах.

6. Необхідно бути обачним у зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін упродовж тривалого періоду часу.

7. Потрібно виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, чи особливостях виконання при використанні стратегії диференціації.

Головними перевагами стратегічного управління є:

- зв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного управління не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне управління має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Недоліками стратегічного управління є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження “панацеї” від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємства обійшли всі “пастки”, вони можуть не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного управління:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу управління: сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного управління є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих “бар’єрів” стратегічного управління та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

В умовах України теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження.

Більшість керівників не мають потреби у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних умовах неможливо

вирішувати перспективні питання. Хоча саме стратегічне мислення і такий інструмент, як стратегічне управління, є найважливішим чинником успішного виживання фірми в конкурентній боротьбі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку організації, можливості розпізнавання поведінки зовнішнього середовища організації й адекватного на неї реагування, а також здатності активно впливати на це середовище, роблять фірму безпомічною сьогодні й безперспективною завтра.

Отже, необхідно враховувати, що при стратегічному управлінні процес виконання робить активний зворотній вплив на планування, що ще більш підсилює значимість фази виконання. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо в ній створена, нехай навіть дуже гарна, підсистема стратегічного планування і при цьому немає передумов чи можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання. Вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. Стратегія в стратегічному управлінні розуміється як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації.

Вироблення стратегії допускає з'ясування поточної стратегії й аналіз портфеля продукції. Вибір стратегії пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета підприємства, її місія, інтереси вищого керівництва, фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу.

Джерела та література

1. Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т., Карпінський Б.А. Фінансово-економічний аналіз : Підручник для студентів вищих навч. Закладів / Під ред. П.Ю.Буряка, М.В.Римара. – К.: Професіонал, 2004. – 520 с.
2. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 180 с.
3. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – 2-е изд. доп. и испр. – М.: Юрайт, 2005. – 224 с.
4. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініон Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2003.
6. Нестеренко Ж.К., Череп А.В. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: ЦНЛ, 2005. – 122 с.
7. Савицька В. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів // Економіка АПК. – 2011. – № 11. – С. 102-138.
8. Чабан Г.В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи // Економіка АПК. – 2010. – № 5. – С. 51-56.
9. Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Темченко А.Г. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: Кондор, 2005. – 238 с.

Віта Прокопенко

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Науково обґрунтоване формування організаційних структур управління – актуальне завдання сучасного етапу адаптації господарюючих суб'єктів до ринкової економіки. У нових умовах необхідно широко використовувати принципи і методи проектування організації управління на основі системного підходу.

Без розвитку методів проектування структур управління ускладнюється подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності виробництва, оскільки:

1) у нових умовах у цілому ряді випадків не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин, створюють небезпеку деформації самих задач управління;

2) комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму раніше багато в чому був підмінений роботою по упровадженню і використуванню автоматизованих систем управління;

3) створення структури повинне спиратися не тільки на досвід, аналогію, звичні схеми і інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;

4) проектування найскладнішого механізму – механізму управління – повинне покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

При розробці принципів і методики проектування структури як застиглому набору органів, відповідних кожній спеціалізованій функції управління передовсім потрібно включати систему цілей і їхній розподіл між різними ланками. Сюди відноситься склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах між собою; розподіл відповідальності. Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації і документообіг в організації. Організаційна структура – це поведінкова система, це люди і їхні групи, що постійно вступають у різні взаємостосунки для вирішення загальних завдань.

Така різносторонність організаційного механізму несумісна з використанням яких-небудь однозначних методів – формальних чи неформальних. Тому необхідне поєднання наукових методів і принципів формування структур (системного підходу) з великою експертно-аналітичною роботою, вивченням вітчизняного і зарубіжного досвіду. В основу всієї методології проектування структур має бути покладено спочатку цілі, а потім – механізм їхнього досягнення.

Системність самого підходу до формування структури виявляється в такому порядку:

1. Не випустити з уваги жодну з управлінських задач, без рішення яких реалізація мети виявиться неповною;