

Т.С. Муляр

## ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ХМЕЛЕВОДЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Рассматриваются элементы стратегического управления и этапы реализации стратегии предприятиями отрасли хмелеводства.*

*Ключевые слова: стратегия; стратегическое управление; стратегическая цель; предприятия отрасли хмелеводства; реализация стратегии; анализ внешней и внутренней среды предприятий.*

В современных экономических условиях развитие предприятий Украины, формирование рыночных отношений, структурная перестройка хозяйства и другие изменения требуют новых подходов к управлению и вызывают все больший интерес у руководителей организаций, которые сталкиваются с трудностями в формировании и реализации стратегий.

Невзирая на большое количество исследований и значительные достижения в теории и практике стратегического управления, ряд вопросов до настоящего времени остается нерешенным.

Управление предприятием как открытой социально-экономической системой, которая тесно взаимодействует с внешней средой, - очень сложная и ответственная работа. В условиях рыночной экономики теория и практика стратегического управления на хмелеводческих предприятиях Украины еще не приобрела надлежащего значения и практического применения, потому экономическая ситуация, которая сложилась в подавляющем большинстве хмелеводческих предприятий, указывает на их неготовность противостоять негативным изменениям внешней среды. Внешняя среда, в которой находятся хмелеводческие предприятия, характеризуется сложностью и изменчивостью.

Произошли существенные изменения структуры рынка хмеля. Доминирующей стала иностранная хмелепродукция, что отразилось на товарности, и, в свою очередь, эффективности работы хмелеводческих предприятий.

Материально-техническая база специализированных хмелеводческих предприятий частично разрушена в результате реформирования собственности, а также морально и физически устарела. Негативным фактором является неразвитость надлежащей инфраструктуры хмелевого рынка. Ограниченными для предприятия стали возможности относительно дополнительного привлечения кредитов банков, плата за пользование которыми превышает вероятную рентабельность производ-

ства продукции.

В таких условиях каждое предприятие самостоятельно строит свое будущее, а в перспективе его может ожидать как успех, так и банкротство.

Об отсутствии эффективно построенной системы стратегического менеджмента на предприятиях хмелеводческой отрасли свидетельствует низкое осознание руководителями и персоналом важности стратегического подхода: нацеленность решений на будущее предприятия, определение особенной важности этих решений и соответствие их требованиям внешней среды. Ведущие специалисты в отрасли теории и практики управления считают, что важным и доминирующим явлением в стратегическом менеджменте является стратегическое мышление (Р.А. Фатхутдинов, 1997). Его сущность заключается в осознании цели развития предприятия, способов ее достижения, в обязательном и быстром реагировании на изменения, которые происходят во внешней и внутренней среде, в формировании и реализации стратегий (Ф. Котлер, 1990).

Анализ факторов непосредственного окружения предприятия (на уровне микросреды) направлен на изучение состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и с помощью коммуникативных методов может влиять на них (О.С. Виханский, 1998). Согласно отраслевой модели конкуренции М. Портера (В.Д. Немцов и соавт., 2001), которой пользуются компании, главными компонентами непосредственного окружения, которые влияют на работу предприятия, являются потребители, поставщики, конкуренты, товаро-заменители, рынок рабочей силы. Поэтому их анализ очень важен для дальнейшего развития предприятия.

Основная задача предприятий хмелеводческой отрасли - это стабильное обеспечение пивзаводов и химико-фармацевтических предприятий хмелем и продукцией его переработки, которое тормозится; отсутствием системы целей, предусматривающих макси-

мальное использование возникающих возможностей и активное противостояние возможным угрозам. Угрозами для предприятия выступают возможности появления новых конкурентов, роста продажи товаров-заменителей, замедления роста рынка, роста конкурентного давления, неблагоприятные демографические изменения и др. (В.Д. Немцов и соавт., 2001).

Для предупреждения возникновения угроз хмелеводческим предприятиям необходимо создание собственной материально-технической базы. Резерв повышения прибыльности хмелеводческих предприятий - расширение площадей под плодоносными хмельниками конкурентоспособных сортов хмеля, посадка хмелеплантаций саженцами *in-vitro*, обеспечение переработки хмеля на грануляторе, который значительно улучшит его качество, а соответственно и цену, а также заключение договоров продажи хмелесырья непосредственно с пивзаводами и химико-фармацевтическими предприятиями. Значительно улучшило бы финансовое состояние хмелехозяйств страхование урожая хмеля.

На следующих этапах определяют цели, разрабатывают стратегию, анализируют новые направления и вносят коррективы (Ф. Котлер, 1990; А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, 1997).

Для обеспечения выживания в долгосрочной перспективе менеджеры предприятия используют метод SWOT-анализа, с помощью которого удается найти связь между сильными и слабыми сторонами предприятия и внешними угрозами и возможностями. Выявив слабые стороны предприятия, угрозы и возможности, устанавливают связи между ними и составляют SWOT-матрицу возможностей, матрицу угроз и профиль среды.

Следующим элементом стратегического управления является признание миссии организации, то есть того, что предприятие собирается делать, каким оно хочет быть, общее

видение развития предприятия.

Стратегия является современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внутренней и внешней среде и связанных с этим неопределенностей.

Стратегия - это процесс формирования перспективного направления развития предприятия на основе качественно новых целей, которые определяются исходя из степени согласованности между внутренними возможностями предприятия и условиями внешней среды, которые изменяются, и комплекса мероприятий по их достижению (И.В. Смолин, 1993).

Начальным этапом разработки стратегии развития хмелепредприятий на перспективу является анализ экономической ситуации, которая сложилась в зоне их деятельности, ознакомление с опытом функционирования других субъектов ведения хозяйства, анализ адекватных рыночным условиям организационных структур и форм осуществления хозяйственно-финансовой деятельности. При этом следует иметь в виду, что стратегия перспективного развития хмелепредприятий требует решения ряда проблем, связанных с расширением сегмента деятельности на региональных рынках, формированием конкурентного статуса предприятий и его поддержанием в условиях конкурентной борьбы.

В зависимости от результатов хозяйственной деятельности прибыльные предприятия могут использовать наступательные стратегии, убыточные - оборонные или промежуточные - стратегии оборонные и наступательные - после достижения уровня безубыточности. Выбор стратегии развития предопределен уровнем конкурентоспособности предприятий.

Согласно методике оценки конкурентоспособности предприятий, хмелеводческие предприятия Житомирской области сгруппированы нами в четыре группы (см. таблицу).

**Конкурентные позиции, стратегии развития и стратегические цели обеспечения конкурентоспособности хмелепредприятий Житомирской области**

Конкурентные позиции	Количество предприятий в группе, ед.	Вид стратегии	Цель
1. Сильные (конкурентоспособные)	6	Наступательная	Сохранение и укрепление позиций на региональных рынках
2. Потенциально сильные (потенциально конкурентоспособные)	12	Наступательная	Укрепление позиций
3. Средние (среднеконкурентоспособные)	14	Промежуточная (оборонно-наступательная)	Стабилизация деятельности, укрепление сильных позиций, атака на слабые стороны конкурентов
4. Слабые (слабоконкурентоспособные)	13	Оборонная	Мобилизация финансовых и трудовых ресурсов, выход из кризиса, стабилизация хозяйственной деятельности

Однако конечной целью определения стратегии развития конкретных предприятий должно быть, согласно нашему мнению, определение позиций предприятий в стратегических зонах ведения хозяйства и оценка рыночного постоянства этих предприятий. Наиболее приемлемыми для этого могут быть методы ситуационного анализа, с помощью которых определяют выходные позиции, формулируют круг проблем для определения стратегически выгодных для предприятий зон деятельности, их взаимосвязи и особенностей функционирования в условиях рыночно ориентированной экономики (Р.А. Фатхутдинов, 2000).

В процессе выполнения такого этапа стратегического управления, как реализация стратегии, осуществляется комплекс мероприятий, которые способствуют повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах. Таким образом, стратегическое управление - это динамический процесс улучшения существующей стратегии и контроля над ее выполнением.

Мировая практика показывает, что большинство предприятий достигли значительных результатов в бизнесе благодаря именно внедрению системы стратегического управления.

Таким образом, если принято решение внедрять стратегическое управление, то стоит

делать это на высокопрофессиональной основе, используя наработанный мировой практикой опыт.

#### ЛИТЕРАТУРА

*Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. М.: Гардарики, 1998.

*Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер. М.: Прогресс, 1990.

*Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; Юнити, 1998.

*Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. М., 1997.

*Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. М., 2000.

*Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. К.: УВПК, 2001.

*Смолін І.В.* Стратегія розвитку торговельного підприємства в ринкових умовах: навчальний посібник / І.В. Смолін, Н.М. Лещук. К.: КДТЕУ, 1993.