УДК 658:633.791

Осовська Г.В. к.е.н., професор
МулярТ.С. аспірантка
Житомирський національний агроекологічний університет

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Визначено раль, сутність та зміст стратегічного управління. Досліджено стан впровадження стратегічного управління на підприємствах галузі хмелярства України.

Постановка проблеми. Процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах галузі хмелярства України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до формування шляхів відновлення економічного потенціалу галузі; підвищення ефективності господарювання підприємств галузі хмелярства; формування нового типу мислення у керівників, орієнтованого на розв'язання не лише поточних проблем, але й на формування середовища для успішної перспективної діяльності.

Утвердження ринкових відносив створює передумови для застосування в підприємствах методів стратегічного управління, основна ідея якого ґрунтується на розробці стратегій виживання підприємства в довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкуренції в динамічному середовищі.

Особливо актуальними ці питання с для підприємств галузі хмелярства, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничим процесами, розрахованими на кілька років і характеризується значним ступенем ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління досліджено у працях зарубіжних і вітчизняних авторів І. Ансоффа, О. Віханського, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Мінцберга, А. Наливайко, М. Портера, Т.А. Примака, А. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, А. Чандлера, Р. Фатхутдінова, З. ШерпшьовоТ й інших.

Однак, зважаючи на велику кількість теоретичних розробок з даної проблематики, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в багатьох сільськогосподарських підприємствах, зокрема, підприємствах галузі хмелярства не здійснюється. Це пояснюється, передусім, відсутністю єдиного підходу щодо розуміння його значення в управлінні аграрними підприємствами та досвіду роботи вітчизняних підприємств внаслідок відсутності стратегічного мислення. Тому в даній ситуації важливо переглянути основні положення концепції стратегічного управління, його переваги й недоліки, процес здійснення, виходячи з позицій розвитку економічних відносин і методів управління.

Ціль роботи – обґрунтування ролі стратегічного управління в діяльності підприємств галузі хмелярства.

Виклад основного матеріалу.

Основоположники теорії стратегічного управління по різному визначають це поняття. За Д. Шенделом і К. Хаттеном, стратегічне управління - процес визначення і встановлення зв’язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [1, с. 7].

За Дж. Хітгенсом, стратегічне управління - це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми та її оточенням [2, с. 13].

За Дж. Піро і Р. Робертсоном, стратегічне управління - набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених дня досягнення мети діяльності фірми [2, с. 13].

Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах, можна сказати, що всі вони відносно визначення терміну «стратегічне управління» спрямовані в майбутнє.

В теоретичній літературі існує ціла низка визначень, в яких наголос робиться на ті чи інші аспекти і особливості стратегічного управління, або на його відмінність від звичайного управління. Для наведення повного визначення стратегічного управління його порівнюють з оперативним управлінням, яке практикувалося у бізнесі до появи стратегічного управління. Віханський О.С. проводить порівняння за ключовими характеристиками управління (табл.1) [3].

Таблиця 1

Порівняння стратегічного та оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія або призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем
Зосередження уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткотермінову і середньо термінову перспективи	Орієнтація лише на довго термінову перспективу
Фактор побудови системи управління	Управлінські функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Колектив працівників, системи інформаційних технологій, ринок
Управління персоналом	Ставлення до працівників як до ресурсу організації та виконавців окремих робіт і функцій	Розглядає працівників як основу організації, її цінність і джерело прибутку
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності та управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого персоналу	Ефективність діяльності та управління визначається в тому, наскільки своєчасно *і* точно організація в стані реагувати на нові запити ринку і видозмінюватись залежно від зміни навколишнього оточення

Як бачимо, основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного е ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з внутрішніх проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ній [4]. Отже, можна зробити висновок про значні переваги стратегічного управління.

Узагальнюючи особливості стратегічного управління і наведені визначення, під стратегічним управлінням матимемо на увазі такий вид управління організацією, підприємством, фірмою, який базується на людському потенціалі, що є основою організації. Люди орієнтують виробничу діяльність на запити ринку, здійснюють гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього середовища й дозволяють отримати конкурентні переваги. Це допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

У науковій літературі [5] виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті (табл.2).

Таблиця 2

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

Назва підходу	Представники підходу	Ключові положенні підходу	Хто розробляє стратегію в організації
Дизайнерський	П. Селзнік, А. Уандлер, К. Ендрюс	Побудова стратегії – це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливості ми в зовнішньому середовищі	Головна дійова особа стратегічного процесу – керівник організації, "архітектор стратегії".
Формальний	І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гудд, Е. Кемпбелл	Створення стратегії - відносно ізольований систематичний процес формального планування	Плановик стає центральною фігурою стратегічного процесу.
Аналітичний	М Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен	Процес формування стратегії - це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що грунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузево? структури ринку	Головні дійові особи в доборі стратегій – аналітики.
Підприємницький	И. Шумпетер, А. Коул, Д Коллінс, Д. Мур	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця - керівника організації	Владу сконцентровано в руках її керівника, який здатний до енергійних дій і в умовах нестабільності, це сприяє успіху організації Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків.
Навчальний	Ч. Ліндблом, Дж. Куінн, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Аджіріс та інші	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації	Найкращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.
Політичний	Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Сала не ік, В.Естлі	Розробка стратегії - це процес боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку	Формуванні стратегій залежить від владних і політичних сил. Стратегії набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів.
Трансформаційний	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д Міллер, Р. Майлс, К. Смоу	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації	Організація має адекватно реагувати на зовнішнє середовище, як набір сил загального характеру, щоб не "зійти зі сцени".

Ключовими компонентами стратегічного управління Є цілі, які повинні бути конкретними, актуальними, реальними та підлягати вимірюванню. Загалом у функціональному розрізі залежно від сфери реалізації система стратегічних цілей може включати: маркетингові цілі - пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегмента на ринку; фінансово-економічні зниження витрат виробництва, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів; інвестиційні – будівництво та придбання нових потужностей, їхня реконструкція, оновлення обладнання й технічне переоснащення підприємства; інноваційні - впровадження нових технологій виробництва та видів продукції, нових технологій розрахунків і обліку; організаційні - перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці та інше.

В основі стратегічного управління лежить стратегічне мислення персоналу, яке базується на розумінні керівниками й спеціалістами відповідальності за довготривале існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і орієнтація всіх видів діяльності на створення і підвищення конкурентоздатності на протязі довготривалого періоду [5].

Основною метою стратегічного управління є досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоздатності підприємства [6]. Очевидно, чим більший у підприємства набір конкурентних переваг і кращі їх якісні характеристики, тим більш сприятливі передумови воно має для успішної діяльності на ринку. Стратегічне управління, направлене на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах.

Відповідно концепції стратегічного управління, підприємство має:

- вчасно розпізнавати загрози для свого існування;
- бути стійким по відношенню до непередбачуваних та мінливих умов;
- не упускати сприятливих можливостей, які виникають в його середовищі, і отримувати з них максимальну вигоду.

Стратегічне управління - важлива складова анти кризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявити внутрішні небезпеки і можливості, внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства, і на основі оцінки ситуації розробити систему стратегій, яка направлена на попередження кризи.

Однією з основних проблем, що ускладнює застосування стратегічного управління в підприємствах хмелярської галузі, є значна їх збитковість. У силу необхідності значних затрат часу та ресурсів, стратегічне управління для них залишається поза межами можливого, оскільки основні зусилля спрямовані на поточній діяльності (покриття збитків, боргів і розрахунки з працівниками).

Обмеженість застосування та неефективність стратегічного управління в хмелярських підприємствах пояснюється також багатьма іншими обставинами, зокрема чинниками зовнішнього середовища Насамперед, це

складні умови господарювання, нестабільність економічної ситуації в країні; диспаритет та коливання цін на сільськогосподарську продукцію, що унеможливлюють розробку стратегічних фінансових планів; динаміка ринку сільськогосподарської продукції, яку важко спрогнозувати. В свою чергу, фактори внутрішнього середовища, від яких залежить успіх стратегічного управління, ускладнюють можливість їхнього розвитку.

Результати анкетування, яке було нами проведено в 69 підприємствах галузі хмелярства показали, що 39 керівників, тобто 56,5% надають перевагу стратегічному управлінню, 58 керівників, а це становить 84,1%, вважають необхідністю розробку стратегії, як фактору успіху діяльності підприємства, 60 керівників (87%) схильні до думки, що потреба у формуванні стратегії прийнятна лише для великих підприємств і лише 17 керівників (24,6%) притримуються думки, що потреба у формуванні стратегії необхідна малим, середнім та великим підприємствам. Необхідність підвищення кваліфікації персоналу у сфері стратегічного управління визнають 64 керівники, а це становить 92,8% від загальної кількості опитаних. Підґрунтям прийняття стратегічно важливих рішень 39 керівників (56,5%) вважають аналітичний підхід, 5 керівників (7,2%) - інтуїтивний, 3 керівники (4,3%) - творчий, а 21 керівник (30,4%) - змішаний підхід (аналітичний та інтуїтивний — 11, аналітичний та творчий - 8, аналітичний, інтуїтивний та творчий - 3 керівники). Причинами, які перешкоджають впровадженню стратегічного управління 23 керівники (33,3%) вважають мінливість зовнішнього середовища, 23 керівники (33,3%) - відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення зі стратегічного управління, 21 керівник або 30% - недоцільність за сучасних умов.

Також вагомим фактором, що стримує розвиток процесів стратегічного управління, виступає відсутність кваліфікованого персоналу зі стратегічного управління та підрозділів, які займалися б питаннями стратегічного розвитку в галузі хмелярства, а також небажання власників використовувати нові методи управління через брак знань, складність адаптації зарубіжного досвіду, відсутність мотиваційного механізму та нестачу коштів. Враховуючи зазначену ситуацію, процес стратегічного управління в хмелярських підприємствах перебуває на етапі становлення.

Висновки. Стратегічне управління дає можливість краще вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Стратегічне управління забезпечує підгрунтя для функціонування кожної підсистеми підприємства в умовах нестабільного, невизначеного середовища. Завдяки йому існує можливість приймати рішення виходячи з єдиних пріоритетів, цінностей та завдань, важливість яких усвідомлюється як усім підприємством, так і кожним із його працівників. Забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств, впровадження високої організаційної культури, що буде нами досліджено в перспективі

Аннотация. *Определена раль, сущность и содержание стратегического управления Исследовано состояние стратегического управления в предприятиях отрасли хмелеводства Украины.*

Sunanary. *The role of strategic management in the activities of enterprises. The paper etermines the role, essence and content of strategic management It also presents the investigation into the state of strategic management at Ukraine's hop-growing enterprises.*

Література

1. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 310с.
2. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. - 392 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Г ардарика, 2000. – 296 с.
4. Шершньова 3-Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ под ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2004. – 448 с.