

УДК: 658.56

О. В. Довгаль,
в. о. доцента кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний університет бізнесу і права", м. Херсон

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

О. Dovgal,
associate professor of the department professor of department of management, University of International Business and Law, Kherson

STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT OF THE FOOD INDUSTRY

Досліджено теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. Розглянуто стратегію підприємства як основу стратегічного планування. Наведено порівняльну характеристику стратегічного та оперативного управління підприємством та розглянуто перехід з одного управління до іншого.

The theoretical aspects of strategic management. Considered strategy of the enterprise as a basis for strategic planning. The comparative characteristic of strategic and operational management and discussed the transition from one administration to another.

We characterize the application of strategic management. The classification of the basic strategies of enterprises. We describe three levels of strategy. Characterized model strategy. The influence of strategic management at the company.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, базові стратегії, оперативне управління.

Key words: strategic management, strategy, basic strategy, operational management.

Постановка проблеми. На сьогодні на багатьох підприємствах харчової галузі, що працюють в мінливих економічних умовах, залишилися незмінними підходи до управління. Кожне харчове підприємство, працюючи в умовах жорсткої конкуренції та швидко мінливої ситуації, повинне не тільки зосереджувати увагу на своєму внутрішньому середовищі, але і виробляти стратегію довгострокового виживання. В основі вироблення стратегії розвитку підприємства лежить теорія стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічне управління - це динамічний процес, який перебуває в постійному русі, його завдання полягає в пошуку шляхів поліпшення існуючої стратегії підприємства та контролю за її реалізацією.

У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних розумів зовнішнього середовища та відмінностях операційного та стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття "стратегія".

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засідок стратегічного управління зробив російський вчений О. Віханський, з українських вчених можна виділити Г.І. Кіндратську.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття суті стратегічного управління й можливості його застосування на підприємствах харчової промисловості для забезпечення ефективного існування та розвитку у ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах удосконалення стратегічного управління являє собою діяльність щодо забезпечення досягнення цілей харчового підприємства в умовах динамічного, мінливого та невизначеного зовнішнього середовища. Це дозволяє раціонально використовувати існуючий потенціал підприємства та залишатися йому сприйнятливим до зовнішніх вимог.

Як відомо, стратегічне управління оперує конструкціями, які можна охарактеризувати як концептуальні уявлення щодо вирішуваної проблематики маючи за основу теорію. Такі конструкції, відображаючи прикладні взаємозалежності та зв'язки вирішуваних проблем, впливають безпосередньо із практики. Тому стратегічне управління зорієнтоване насамперед на розробку практичних рекомендацій, з одночасним використанням не лише власних моделей та інструментальних розробок, а і досягнення інших наук [4, 6, 12].

Стратегічне управління співзвучне трактуванню І. Ансоффа в наступному вигляді: «діяльність зі стратегічного управління, пов'язана з постановкою цілей та завдань організації та підтримкою низки процесів взаємодії між організацією та оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [1].

У своїх роботах І. Ансофф велику увагу приділяв процедурному аспекту справи, визначаючи при цьому стратегію організації як загальний стрижень всіх видів господарсько-виробничої діяльності. Технологія стратегічного управління розглядається в якості замкненої, безперервної процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень.

За сучасних ринкових умов керівники підприємств харчової промисловості пристосовують свою економічну діяльність до вимог ринку не лише шляхом застосування різних методів управління, а і постановкою та досягненням довгострокових, стратегічних цілей. Дані цілі спрямовані на підвищення майбутнього потенціалу підприємств, збереження його положення на ринку, підтримку інтелектуального та людського капіталу. Основний акцент робиться на вирішенні поточних виробничих проблем, зниження рівня витрат виробництва продукції, вибір та застосування на практиці стратегій майбутнього розвитку підприємств.

Стратегія - довгострокове якісне визначення напрямку розвитку підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей. Вона стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємодії всередині підприємства, позиції у ринковому середовищі.

Крім того, під «стратегією», можна розуміти «маневр» як засіб набуття конкурентної переваги; «позиція» як засіб визначення місця організації у середовищі функціонування; «набір правил і норм» як засіб регламентування діяльності; «модель поведінки» як засіб вираження культури організації; «погляд» на зовнішнє середовище як філософію організації та форму сприйняття навколишнього світу [14].

Прикладами стратегій можуть бути:

- Збільшення частки обсягу продажів на ринку до певного рівня, не знижуючи ціни;
- почати виробництво продукту при одночасному скороченні виробництва іншого;

- проникнути на ринок, контрольований конкурентом, тощо.

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що відрізняються одна від одної за кількістю і, відповідно, змістом послідовних кроків [1, 2, 7, 11].

Проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок та відмінності між ними не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління охоплює такі стадії:

- 1) визначення місії й цілей організації;
- 2) стратегічний аналіз;
- 3) вибір стратегії розвитку;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) контроль та оцінка виконання стратегії.

Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають наступні етапи:

- перший етап передбачає усвідомлення проблем, що постають перед організацією та розробку стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей.

- другий етап передбачає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентної переваги організації і впливу факторів зовнішнього середовища;

- третій етап передбачає підготовку каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також вибір кращої для даної ситуації стратегії;

- четвертий етап охоплює організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробку проекту та плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури та організаційної структури, відповідної до реалізованої стратегії;

- п'ятий етап передбачає здійснення контроль (моніторинг) за стратегічним процесом, а також в оцінці реалізації стратегії та внесення коректувань.

Процес стратегічного управління передбачає існування зворотнього зв'язку між стадіями для можливості уточнення та доопрацювання результатів попередніх етапів

У стратегічному управлінні діяльністю диверсифікованого харчового підприємства виділяють чотири рівні стратегії: корпоративний, діловий, функціональний, операційний, що формують ієрархічну «стратегічну» піраміду. На одногалузевому підприємстві (до них належать більшість підприємств харчової промисловості) корпоративний рівень відсутній [15, 16].

Стратегії кожного рівня не тільки взаємозалежні між собою, але і впливають на зміст стратегічних програм суміжних рівнів, через що досягається їх загальна збалансованість.

Різноманітність стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні, ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотними є наступні: рівні ухвалення рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадії життєвого циклу галузі; галузева позиція підприємства; рівень «агресивності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі».

За сучасних умов господарювання можна виділити такі проблеми стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості, що зумовлені специфікою, притаманною виробникам харчових продуктів:

1) значний рівень впливу сезонності в галузях, що переробляють сільськогосподарську сировину. Це безпосередньо впливає на нерівномірне використання виробничих потужностей, робочої сили і особливо помітне у молочній, рибообробній та цукровій промисловості;

2) для підприємств харчової промисловості характерний високий рівень витрат сировини та інших матеріальних ресурсів в процесі виробництва продукції. При цьому слід зважати на те, що для нормального функціонування необхідне підвищення якості вихідної аграрної сировини та кінцевої продукції;

3) продукція харчової промисловості здебільшого має обмежений термін придатності і є швидкопсувною;

4) продукція підприємств харчової промисловості найчастіше призначена для задоволення потреб кінцевого споживача, відповідно на обсяг продажів чинить вплив рівень добробуту населення;

5) для підтримки попиту на необхідному рівні, утримання своєї частки ринку, при сильній конкуренції з боку імпортерів виробників підприємствам необхідно постійно виводити нові продукти;

6) персонал, що працює на підприємствах харчової промисловості повинен мати високий рівень кваліфікації, який за сучасних умов досягається навчанням на підприємствах.

Вибір стратегії підприємств харчової промисловості залежить від того, яке місце в галузі воно займає, що визначається, насамперед, величиною ринкової частки.

Для нівелювання вищезгаданих проблем можна запропонувати систему стратегічного управління підприємствами харчової промисловості. Дана система формується з наступних блоків:

1) формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства;

2) визначення внутрішніх зв'язків між цілями підприємства, розробка стратегічної карти;

3) визначення переліку стратегічних цільових показників:

- 1 група - показники, що характеризують результат діяльності підприємства;

- 2 група - показники, що описують стан всіх видів ресурсів на підприємстві (технічних, матеріальних, людських, фінансових);

- 3 група - показники, що описують ефективність організаційної структури підприємства;

- 4 група - показники, що описують сировинну базу підприємства;

4) визначення бажаних значень показників;

5) впровадження стратегічного планування на основі сформованої системи показників, що включає в себе плани з інвестиційної, інноваційної та фінансової діяльності;

6) побудова управлінської системи харчового підприємства, що включає в себе систему контроль над якістю сировини на вході і якістю продукції на виході, мотивації персоналу.

Критерієм для оцінки рівня впровадження системи стратегічного управління є те, на скільки організація відповідає наступним умовам стабільне зростання компетентності персоналу через безперервний процес навчання, постійного акумулювання, обробки та використання досвіду роботи.

Висновки. Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Література.

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
2. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте / Р. Л. Акофф. - СПб.: Изд-во «Питер», - 2002. - 448 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика. - 1989. - 357с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - Питер Ком., - 1999. - 416 с.
5. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. / Х. Виссем. — М.: Финпресс, - 2000. — 271 с.
6. Владимиров Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л. П. Владимиров. - М.: Дашков и К., - 2000. - 290с.
7. Горемикін В. А. Економічна стратегія підприємства / В. А. Горемикін, О. А. Богомолов. - М.: Інформаційно-видавничий дім «Філіп», - Рілант. - 2001. - 245с.
8. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градова - СПб., - 2005. - 312с.
9. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Ко-тельниковой]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. - 288 с.
10. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Л. Г. Квасній Л. Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. — С. 149.
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г. І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2010. - 406 с.

12. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
 13. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
 14. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 285 с.
 15. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга / С.В. Никифорова. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, - 2006. - 396 с.
 16. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
 17. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. — Харків: Основа, - 1999. – 301с.
 18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 1998. - 576с.
 19. Шершньова З.С. Стратегічне управління / З.С. Шершньова.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
 20. Чандлер А. Стратегия и структура/ А.Чандлер -М., Маркетинг, 2001. - 312 с.

References.

1. Aaker, D. (2007), Stratehichne rynkove upravlinnia [Strategic market management], 7th ed, Pyter.
2. Akoff, R. L. (2002), Akoff o menezhmente [Ackoff about management], «Piter».
3. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika.
4. Ansoff, I. (1999), Novaja korporativnaja strategija [The new corporate strategy], Piter Kom.
5. Chandler, A. (2001), Strategija i struktura [Strategy and Structure], Marketing.
6. Druker, P. (1988), Jeffektivnoe upravlenie. Jekonomicheskie zadachi i optimal'nye reshenija [Effective management. Economic problems and optimal solutions], FAIR-PRESS.
7. Gradova, A.P. (2005), Jekonomicheskaja strategija firmy [The economic strategy of the firm], SPb.
8. Horemykin, V.A. and Bohomolov, O.A. (2001), Ekonomichna stratehija pidpryiemstva [The economic strategy of the company], Informatsijno-vydavnychij dim «Filin», Rilant.
9. Kindrats'ka, H.I. (2010), Stratehichnyj menezhment [Strategic management], 2nd ed, Znannia.
10. King, U. (1982), Strategicheskoe planirovanie i hozjajstvennaja politika [Strategic planning and economic policy], Progress.
11. Kvasnij, L.H. (2008), Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh rynkovoї ekonomiky [Theoretical aspects of strategic management in a market economy], Naukovyj visnyk natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy: Zbirnyk naukovo-tehnicnykh prats', L'viv, NLTU Ukrainy.
12. Mincberg, G. (2001), Strategicheskij process [Strategic process], Piter.
13. Mischenko, A.P. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], «Tsentr navchal'noi literatury».
14. Nikiforova, S.V. (2006), Teoreticheskie i prakticheskie aspekty strategicheskogo marketinga [Theoretical and practical aspects of strategic marketing], SPb., Un-t jekonomiki i finansov.
15. Podol'chak, N.Yu. (2012), Stratehichnyj menezhment [Strategic management], L'viv, Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki.
16. Ponomarenko, V. S. (1999), Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic Enterprise Management], Osнова, Kharkiv.
17. Shershn'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], KNEU.
18. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), Strategicheskij menezhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii, Banki i birzhi [Strategic management. Arts development and implementation of strategies], JuNTI.
19. Vissem, H. (2000), Strategicheskij menezhment i predprinimatel'stvo. Vozmozhnosti dlja budushhego procvetanija [Strategic management and entrepreneurship. Opportunities for future prosperity], Finpress.
20. Vladimirova, L.P. (2000), Prognozirovanie i planirovanie v uslovijah rynka [Forecasting and planning in market conditions], Dashkov i K.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"