

УДК: 005.932:[338.439.01:664.7]

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Шевченко З.І., канд. екон. наук, доцент, Седікова І.О., аспірант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

Вихід економіки з кризового стану вимагає вирішення ряду складних проблем і розробки нових підходів до управління. Метою статті є розробка методичних підходів до ефективної реалізації стратегії управління підприємств зернопереробної галузі в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проаналізовано стан зернопереробних підприємств та розроблені методичні підходи формування та реалізації стратегії управління з метою ефективного функціонування та виходу підприємств зернопереробної галузі з кризового стану.

The exit of economy from the crisis state requires the decision of row of thorny problems and development of the new going near a management. The purpose of the article is development of the methodical going near effective realization of strategy of management of enterprises of зернопереробної industry in the conditions of instability of external environment. The state of зернопереробних enterprises is analysed and methodical approaches of forming and realization of strategy of management with the purpose of the effective functioning and output of enterprises of зернопереробної industry are developed from the crisis state.

Ключові слова: зернопереробні підприємства, стратегія управління, організаційні структури управління підприємством, організаційно-економічна стійкість, зовнішнє середовище.

Вступ. Вихід економіки з кризового стану вимагає вирішення ряду складних проблем і розробки нових підходів до управління. На перший план виходять економічні, ринкові критерії і показники ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління, до забезпечення стійкості функціонування промислового підприємства у трансформаційному періоді. Особливості сучасного стану вимагають від підприємств змінити свій підхід до вибору стратегії управління, виділити його як провідне завдання, головну мету існування і роботи підприємства. Відомо, що зернопереробні підприємства, як і будь-яка цілеспрямована система, повинні в процесі свого функціонування виконувати поставлені перед ними завдання. Для цього необхідно розробити дійову ефективну стратегію управління та забезпечити умови її виконання [1, с.61].

Метою дослідження є розробка методичних основ ефективної реалізації стратегії управління підприємств зернопереробної галузі в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Автори проаналізували стан зернопереробних підприємств та розробили методичні підходи формування та реалізації стратегії управління з метою ефективного їх функціонування та виходу підприємств із кризового стану. Дослідження проводились для підприємств зернопереробної галузі, а саме дочірніх підприємств ДАК «Хліб України».

Предметом діяльності комбінатів хлібопродуктів є зберігання зерна Держрезерву, закупівля, реалізація, переробка зерна, а також продаж продуктів помелу: борошна, висівок, крупи манної і зерновідходів та комбікормів. З метою визначення внутрішніх та зовнішніх факторів успішності реалізації стратегії управління методом анкетування було проведено обстеження п'ятнадцяти зернопереробних підприємств Одеської, Вінницької, Житомирської, Запорізької, Львівської, Полтавської, Харківської областей, які входять до складу ДАК «Хліб України». З'ясовано, що одним із базових показників ефективного функціонування зернопереробного підприємства є організаційна стійкість. З позицій підприємств стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан для досягнення запланованих результатів при наявності різних впливів, що її збурюють. Стійкість підприємства повинна забезпечуватися протягом запланованого періоду в будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають у системі й у навколишньому середовищі. При цьому організаційна стійкість підприємства повинна характеризуватися наявністю регламентів і стратегічних планів у діяльності підприємства і постійним контролем за їх виконанням, а також розробки конкретного плану дій на певний термін для запобігання кризовим ситуаціям.

Результати дослідження. Організаційна стійкість, на думку авторів, робить істотний вплив на економічну і фінансову стійкість підприємства. З метою оцінки стійкості функціонування діючої системи управління зернопереробними підприємствами був проведений аналіз фінансового стану та організаційних структур управління. Аналіз організації управління базувався на положенні, що форма організацій-

ної структури управління обумовлена змістом управлінської діяльності, який знаходить висвітлення у складі функцій управління та завдань, які виконують окремі працівники.

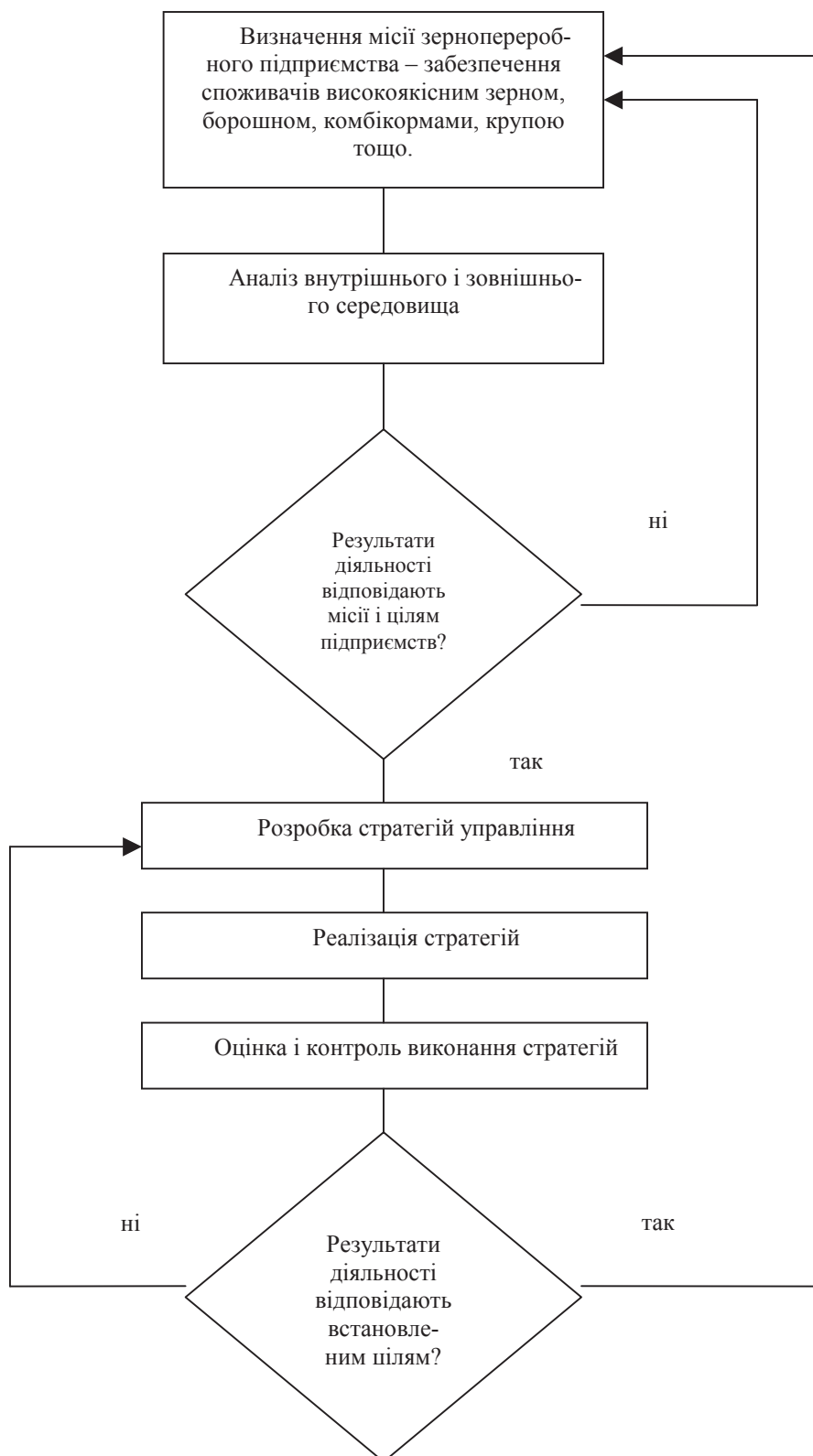


Рис.1 – Схема процесу реалізації стратегій управління зернопереробним підприємством

Результати аналізу показали також, що організаційні структури недосконалі та лише 15 % респондентів використовують логістичний підхід до управління підприємством. У результаті аналізу з'ясовано, що фінансовий стан підприємства значно залежить від факторів стабільності зовнішнього середовища. В ході дослідження зовнішнього середовища зернопереробних підприємств визначена нестабільність сировинної бази, яка негативно впливає на роботу зернопереробних підприємств і розробку й реалізацію відповідної стратегії. Сировинна база характеризується мінливою врожайністю зернових культур, скороченням посівних площ та високою залежністю від кліматичних умов. Крім того, оскільки зернопереробні підприємства є суб'єктами конкурентного ринку, то поведінку на ринку описує схема забезпечення переваг над конкурентами, що є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства [2, с.400].

З'ясовано, що деякі підприємства, володіючи певною конкурентною перевагою, не роблять ніяких зусиль для того, щоб не втратити їх. Результати аналізу автори поклали в основу розробки методичного підходу до ефективної реалізації стратегій управління підприємств зернопереробної галузі. Алгоритм формування та реалізації стратегій управління наведено на рис. 1.

Визначена місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, в якому висловлюється причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, іміджу підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів.

Аналіз середовища вважається першим етапом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для розробки стратегії. Зовнішні чинники характеризують стан об'єктів навколишнього середовища безпосередньо або опосередковано через економічні показники, що впливають на діяльність підприємств. Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими компонентами як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища підприємства (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура). Для підприємства вкрай важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Після цього приходить час для вибору стратегії. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії як процес – це ухвалення рішення щодо того, як розвивати діяльність у цілому і окремих стратегічних зон господарювання, як протистояти конкурентам, яке місце займати на ринку тощо.

Процес реалізації стратегії є наступним у послідовності виконання місії підприємства. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії в реальність. Часто підприємства не можуть виконати вибрану стратегію. Це відбувається тому, що або неправильно був проведений стратегічний аналіз і зроблені висновки, або відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені та враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним чином використовувати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Таким чином, процес виконання стратегії вимагає виняткової уваги і контролю. При контролі реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, тому що стратегічний контроль спрямований на досягнення стратегічної мети підприємства за допомогою вибраної стратегії [4, с. 385].

Формування стратегій управління здійснюється на вищому рівні управління і засноване на вирішенні вищеописаних завдань. На цій стадії ухвалення рішення менеджерів необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності фірми і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставленої мети. До загального недоліку процесу розробки конкурентної стратегії можна віднести його слабку персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію підприємствам-конкурентам і в меншій мірі враховує особливості управління цими підприємствами, зокрема тип поведінки їх керівників. Разом з тим освіта керівників, їх підходи до ведення бізнесу, досвід, здібності та інші персональні характеристики багато в чому визначають можливі реакції на зміну ринку. Це означає, що стратегія повинна розглядати як об'єкт суперництва не тільки підприємство, але і його апарат управління з властивим йому стилем керівництва, що дозволить точніше і адекватно реагувати на можливі контрзаходи. Крім того, необхідно пам'ятати, що боротьба з конкурентами ведеться кінець кінцем за бюджет споживачів. І тому сенс конкурентної боротьби полягає не стільки в діях проти підприємств-суперників, скільки в завоюванні конкретних споживачів, конкурентів, що користуються послугами [4, с. 389].

Розвиток зернопереробних підприємств – складний, багатофакторний процес. Ключовим пунктом у цьому процесі є забезпечення системного зв'язку між змінами у стратегії підприємства (стратегічний чинник розвитку), в ОСУ підприємства (тактичний чинник розвитку), у виробничій діяльності підприємства (оперативний або поточний чинник розвитку). Конкретна схема розробки стратегії, вибір тимчасо-

вих рамок планування, тих або інших теорій та інструментів стратегічного аналізу і планування залежить від цілого ряду особливостей бізнесу та від організаційно-правової форми виробництва. Це, перш за все, його масштаби, ступінь невизначеності розвитку ринків і галузей, глобальний або локальний характер конкуренції, темпи зміни переваг споживачів і темпи технологічних змін у галузі, час життя бізнес-архітектури і, нарешті, персональний вибір форми стратегії її засновниками й акціонерами. Схеми розробки стратегії для різних акціонерних компаній також можуть розрізнятися [3, с. 37].

Ми вважаємо, що для ДАК «Хліб України» спочатку необхідно проводити бліц-діагностику дочірніх компаній, після чого переходити до розробки корпоративної стратегії. Розробка стратегій управління для дочірніх підприємств ДАК «Хліб України» передбачає чотири види дій.

1. Дії для досягнення диверсифікації підрозділів та стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, яка зможе принести дохід підприємству.

2. Кроки щодо поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство. Рішення приймаються стосовно посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі і збільшення прибутковості підприємства.

Таблиця 1 – Перелік стратегій управління для зернопереробних підприємств

Назви стратегій в залежності від ознак	Сутність стратегій
За стадіями життєвого циклу:	
Стратегія зростання	передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки й інновації.
Стратегія стабілізації	передбачає комплекс дій щодо захисту своїх позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків збуту, утримання балансу між витратами і доходами.
Стратегія виживання	передбачає комплексні дії по виживанню підприємства: активізації маркетингових зусиль, перебудова управління і фінансів.
За конкурентною позицією:	
Стратегія лідера	передбачає підтримку становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій.
Стратегія претендента	спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких немає у лідера в галузі.
Стратегія послідовника	сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію.
Стратегія новачка	намагається увійти до нового бізнесу.
За способом досягнення конкурентних переваг:	
Стратегія мінімальних витрат	полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток вищий за середній у галузі.
Стратегія диференціації	полягає у виведенні на ринок такої продукції або послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій.
Стратегія концентрації	полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або на географічному регіоні.
За рівнем глобалізації:	
Стратегія вузької спеціалізації	актуальна тільки для деяких з комбінатів на стадії перетворення в крупні фірми.
Стратегія диверсифікації	передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах або галузях, пов'язаних одна з одною технологічно або не пов'язаних.

3. Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів підприємства у найперспективніші сфери. Різні сфери діяльності (СЗГ) підприємства відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових засобів. Керівнику підприємства необхідно ранжувати привабливість інвестування в різні сфери діяльності для розподілу засобів у найперспективніші напрямки. Для зернопереробних підприємств можна запропонувати такі стратегії управління.

Стратегія виживання	
Основні напрями діяльності	Реалізація стратегій управління
Перебудова маркетингової діяльності	
Зміна товарної політики відповідно до вимог ринку.	Розширення асортименту борошна.
Розробка нової цінової політики.	Застосування гнучкої цінової політики, яка враховує зміни ринкової ситуації.
Зміна системи каналів розподілу продукції.	Укладання довгострокових договорів з хлібозаводами, курортно-лікувальними та іншими закладами.
Просування продукції.	Проведення рекламної кампанії.
Вдосконалення системи управління	
Зміна співвідношення централізації і децентралізації в управлінні.	Стратегію розвитку ДП ДАК «Хліб України» розробляти з урахуванням стратегій головної компанії.
Впровадження логістичної служби.	Використання логістичного підходу до управління підприємством, яке передбачає системне управління всім матеріальним ланцюгом.
Вдосконалення ОСУ, впровадження нових методів управління.	Впровадження оргструктури управління проектного типу з використанням логістичного підходу.
Проведення кадрових змін.	Розробка плану підвищення кваліфікації і нового штатного розкладу.
Зміни у фінансовій діяльності	
Створення умов для жорсткої економії витрат.	Впровадження нових ресурсозбережних технологій. Вдосконалення системи обліку і контролю за витратами у виробництві.
Ліквідація збиткових виробництв і використання ресурсів.	Використовувати недіючу лінію макаронного помелу борошна для впровадження в виробництво нових сортів борошна.
Залучення банківських кредитів.	Розробка бізнес-плану виробництва нових сортів борошна для обґрунтування отримання кредиту в банку.
Централізація фінансових операцій.	Доручити керівнику проектної групи розпорядження інвестиціями.

Рис. 2 – Реалізація стратегій управління Одеського КХП

Впровадження наведеного методичного підходу розглянемо на прикладі Одеського комбінату хлібопродуктів. Одеський КХП є дочірнім підприємством Державної акціонерної компанії «Хліб України» і входить до складу диверсифікованої компанії. Це багатопрофільне зернопереробне підприємство найстаріше в Одеській області, яке має великий потенціал розвитку у виробничій, організаційній, технологічній і соціальній сферах. Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство є збитковим та знаходиться на стадії стагнації. Підприємство слабо залучає до співпраці нових споживачів своєї продукції, канали збуту розроблені не дуже добре. Крім того, комбінат програє своїм конкурентам в якості продукції, яку виробляє. За таких умов необхідно розробити послідовний ланцюг перетворень, які б поступово поліпшили стан підприємства. Аналіз організаційної структури проводився з позицій впливу її складників на організаційну стійкість підприємства, а саме фінансовий стан та здатність прийняття та виконання стратегічних рішень. Процес реалізації прийнятих рішень спрямований на одержання відповіді на два питання: якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти чи заважати реалізації прийнятої стратегії управління та на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене розв'язання визначених завдань у процесі здійснення прийнятих стратегічних рішень?

З'ясовано, що вибір організаційної структури залежить від: розміру підприємства і різноманітності його діяльності; географічного розміщення; ставлення до підприємства з боку керівників і співробітників.

ків; системи управління; динамізму зовнішнього середовища; стратегії, яку реалізує підприємство; технології, яку використовує. Результати досліджень показали, що система управління є недосконалою і потребує поліпшення. Загальний напрямок розвитку підприємства, його місія і цілі не сформульовані, не представлені співробітникам, що свідчить про роз'єднаність інтересів колективу і відсутність з їх боку підтримки. Вивченням ринку займається відділ виробництва та збуту, покращенням споживчих якостей продукції головний технолог, отриману інформацію аналізують за допомогою керівництва, тим самим відсутні скоординовані дії і прийняття об'єктивних рішень про асортимент і номенклатуру продукції, що виробляється. Підприємство повільно реагує на зміни зовнішнього середовища і проводить політику „послідовника” в питаннях свого розвитку. Рух за конкурентами в галузі змушує підприємство тільки реагувати на зміни на ринку зернових, не здійснюючи самостійної політики і формування власних сегментів ринку. В такій ситуації для Одеського КХП ефективною буде стратегія виживання. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення інвестування і реалізація стратегії „збирання врожаю”. За конкурентною позицією підприємству слід прийняти стратегію послідовника, оскільки підприємство не є лідером у галузі і не намагається завоювати цю позицію. Це переважно сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера, вони прагнуть тільки потрапити в ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Напрями реалізації цієї стратегії зазначені на рис.2. Для ефективної реалізації стратегій управління необхідно вдосконалити технологію управління та реформувати структуру управління підприємством. Запропоновані заходи дали можливість розробити принципово нову організаційну структуру управління для Одеського КХП та запропонувати ввести в організаційну структуру управління логістичний відділ із централізованою організацією, з метою реалізації логістичних функцій, координації дії підсистем підприємства з точки зору логістики, розподілу відповідальності за реалізацію головних цілей і забезпечення безперервності та ритмічності матеріального потоку, зниження витрат. Директор підприємства повинен визначати генеральну мету та формулювати місію, що стосується довгострокової орієнтації діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети потрібно довести її зміст до кожного рівня управління та виконавця, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі.

Висновки. В результаті дослідження були розроблені методичні основи ефективної реалізації стратегій управління підприємств зернопереробної галузі в умовах нестабільності зовнішнього середовища які містять такі основні положення.

1. ДАК «Хліб України» спочатку необхідно проводити бліц-діагностику умов та ефективності функціонування дочірніх підприємств, після чого переходити до розробки корпоративної стратегії.

2. Зернопереробні підприємства при розробці стратегічних планів діяльності повинні досягти синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворити його в конкурентну перевагу. Рішення приймаються стосовно посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі і прибутковості підприємства.

3. Зернопереробні підприємства повинні враховувати фактор нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає нових підходів до розробки стратегій управління.

4. Для ефективної реалізації стратегій управління необхідно вдосконалити технологію управління та провести реорганізацію структури управління підприємством.

Література

1. Седікова І.О. Логістика як інструмент підвищення ефективності зернопереробних підприємств / І.О. Седікова, З.І. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету (Науковий журнал). Випуск 3. т. 2 (152) – Хмельницький, 2010. – С. 60–64.
2. Седікова І.О. Логістичні організаційні структури управління на підприємствах зернопереробної галузі / І.О. Седікова // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 6–8 листопада 2008 р.). / Відп. за вип. Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2008. – С. 400–402.
3. Шевченко З.І., Седікова І.О. Підвищення організаційної стійкості підприємств зернопереробної галузі / З.І. Шевченко, І.О. Седікова // Економіка харчової промисловості. – Одеса, 2010. – 1 (5). – С. 30–35.
4. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Вітлінський В.В. Антикризисне управління: підручник [для студ. вищ. навч. заклад.] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов – К: КНЕУ, 2000. – 354 с.