

Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність ефективно використовувати потенціал працівників залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу//Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 86-91.
2. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: //http://www.ukrstat.gov.ua/
3. Еськов А.Л. Мотивация труда – ключевой фактор обеспечения инновационного развития крупного предприятия: опыт НКМЗ / Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л. // Регионал. Перспективы. – 2002. – № 3. – С. 265 – 267.

УДК 005.21:658 (045)

Н.М.Задерака,
Національний авіаційний університет,
м. Київ

**ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ
З ПОГЛЯДУ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЙ**

У статті розглянуто і проаналізовано питання розробки стратегії розвитку та підхід до цієї проблеми керівництва компаній. Доведено необхідність застосування на практиці стратегій розвитку на підприємствах країни.

В статье рассмотрен и проанализирован вопрос разработки стратегии развития и отношение к этой проблеме руководства компаний. Доказана необходимость применения на практике стратегий развития на предприятиях страны.

In the article it is considered the issue of company development strategy and attitude of management of the company to the problem. It is proved the need of application in practice development strategies at the enterprises of the country.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічні переваги, стратегічні невдачі, стратегічне бачення, стратегічний вибір.

У сучасних ринкових умовах господарювання діяльність підприємства на довгострокову перспективу буде ефективною при використанні стратегії розвитку. Стратегія є інструментом для формування і досягнення поставлених цілей у невизначених умовах, які можуть скластися в зовнішньому середовищі і чинити вплив на підприємство. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Проте стратегія має визначати тільки загальний напрям розвитку в сторону кінцевого стану, який, в свою чергу, теж не може бути чітко визначений. Саме ця невизначеність викликає різну реакцію керівників компаній на питання доцільності та необхідності розробки і впровадження на підприємствах стратегій розвитку.

Основні теоретико-методологічні положення щодо сутності категорії стратегії та необхідності її розробки широко представлені в творах І.Ансоффа,

П.Друкера, Г.Мінцберга, М.Портера, П.С.Зав'ялова, В.Загорулька, Ю.Кулаєва, В.Мови, В.Щелкунова та інших зарубіжних і вітчизняних учених. Однак сучасні підходи щодо розроблення стратегій для українських підприємств залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою даної статті є дослідження питання необхідності розробки стратегії розвитку організації та доцільність впровадження її в практику вітчизняних підприємств, а також аналіз поглядів сучасних керівників на досліджувану проблему.

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б підприємству високу прибутковість. Різноманітність теоретичних підходів до визначення стратегії визначає різне ставлення керівників підприємств до ділової стратегії. Результати досліджень, проведених Інститутом економіки промисловості НАН України, засвідчують, що багато підприємств взагалі не розробляють ділової стратегії, вважаючи, що стратегія – це поняття надто абстрактне, тому воно не може позитивно вплинути на ефективність роботи підприємства. [3]

Так, відповідаючи на запитання анкети щодо реакції підприємства на ринкові сигнали, лише 10 % з 115 анкетованих підприємств відповіли, що реакція підприємства ґрунтується на аналізі та прогнозі потенційних загроз і можливостей, виявлених у процесі обґрунтування стратегії. Відповіді переважно звелися до таких: реакція на ринкові сигнали відбивається у зміні цін, асортименті товару, формах обслуговування клієнтів тощо. Реакція підприємств на несподівані зміни у зовнішньому середовищі носить спонтанний, а часто і суперечливий характер.

Керівний корпус в Україні характеризується такими даними: 85% керівників мають вищу або середню технічну освіту, 13% – економічну, 2% – гуманітарну. У США, наприклад, на керівній роботі усього 2% технічних спеціалістів, а решта – це економісти, юристи, психологи або професійно підготовлені управлінці. [4]

При обговоренні стратегічних невдач із провідними фахівцями підприємств було виявлено, що фактори, які впливають на стратегію підприємства, або не обговорювались, або не ставились питання, пов'язані з діловою стратегією. Понад те, для більшості керівників не зрозуміло, які запитання необхідно було задавати.

Стратегія складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких залежить успішне управління підприємством. Менеджери (керівники) розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти.

Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів

дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому воно буде розвиватися. Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів. Організація без чіткої і ефективної стратегії – це не бізнес, а набір активів, обтяжених обставинами.

Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Важливою складовою процесу формування стратегії є врахування людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, взаємодія та узгодженість яких забезпечать ефективну роботу підприємства й виробництво продукції для задоволення потреб суспільства.

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть перетворити їх у практику. Інші створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні поєднувати ефективну розробку стратегії з вдалим її здійсненням. Чим краще продумана стратегія і чим уміліше її виконано, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію.

Один із найвідоміших вчених сучасного менеджменту І.Ансофф у своїй книзі "Нова корпоративна стратегія" зазначає, що концепція стратегії – матерія тонка і часто досить абстрактна. [1] Її формулювання, як правило, не приводить до конкретних термінових дій. Крім того, це дорогий процес як у грошових витратах, так і з погляду часу керівників. Стратегія існує, але зробити її чіткий опис практично ніколи не вдається. Ці концепції або відомі лише вузькому колу вищих керівників фірми, або взагалі не мають чіткого формулювання й існують лише в загальних рисах. Більшість керівників вважають, що такий стан – це природне явище сфери бізнесу. Якщо стратегія дає фірмі переваги перед конкурентами, її краще тримати в секреті.

Осмислення сутності умов, у яких працює галузь, усвідомлення завдань, що стоять перед підприємством, сприяють виникненню найрізноманітніших проектів його розвитку. За умов швидких змін, коли рівень передбачуваності дуже низький, менеджмент став виважено використовувати стратегічні плани як інструмент реалізації стратегії.

Стратегічний план часто розглядається як перешкода на шляху стратегічного мислення, тому що організація перетворюється в заручника рішень, які приймаються десь нагорі, замість того, щоб знайти інтелектуальну свободу, так необхідну для розвитку власної ініціативи структурних одиниць.

Термін "стратегічний менеджмент" акцентує увагу на підприємницькому підході. У межах стратегічного менеджменту завдання керівництва на рівні фірми полягає в тому, щоб забезпечити загальне ефективне управління з орієнтацією на ринкові зв'язки. Для підприємства однаково важливі як розробка націленої на успіх стратегії, так і її конкретне здійснення, що виявляється у визначених оперативних і тактичних діях. Ці два аспекти мають бути тісно узгоджені між собою. [6]

Підприємництво, як відомо, виступає в найрізноманітніших формах, а менеджери відрізняються один від одного своїм ставленням до окремих аспектів підприємництва. [5] Наприклад, менеджери-структуралісти дотримуються стратегії створення більш ефективних структурних утворень і одержання грошей за рахунок зміни структури фірми. Подібні дії часто вимагають великих грошових сум і можуть здійснитися лише в тому разі, якщо між усіма зацікавленими сторонами встановилися відносини глибокої довіри. Дії щодо зміни структури часто є результатом корпоративної стратегії. Проте вони можуть виступати і як самоціль, якої досягають шляхом продажу, купівлі та перебудови компанії.

Менеджери-стратегі орієнтуються на стратегію, мета якої – об'єднання ресурсів для здійснення комплексних дій, спрямованих на досягнення різних переваг у конкурентній боротьбі та на розв'язання специфічних завдань. Такий вид підприємництва в основному орієнтується на ефективну конкурентну боротьбу з іншими компаніями шляхом більш повного задоволення запитів клієнтури. Між структуралістами і стратегами немає різких відмінностей. Здібності, необхідні менеджеру для прийняття рішень щодо зміни структури, багато в чому подібні до здібностей, необхідних для вироблення ефективної стратегії органічного зростання.

Трапляються, і досить нерідко, менеджери, що орієнтуються на розв'язання оперативних питань за допомогою вмілого управління вільними ресурсами. Цей тип менеджерів відрізняється чудовою здатністю вишукувати вільні ресурси за рахунок даремних витрат і капіталів та вмінням їх (витрат) позбуватися.

Таким чином, доцільність розробки стратегії розвитку на підприємствах нашої країни не викликає сумніву. Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Задерака Н.М. Необхідність розробки стратегії розвитку вітчизняних авіакомпаній [Текст] / Н.М. Задерака // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Авіа – 2011». – Т. 4. – К.: НАУ, 2011. – С.30.80-30.83.
3. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://www.management.com.ua>
4. Офіційний сайт НАН України [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://www.nas.gov.ua>
5. Шегда А.В. Менеджмент [Текст]: Учебник / А.В. Шегда – 3-е изд. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
6. Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века [Текст]: монография / В.И. Щелкунов. – К.: Наукова думка, 2002. – 415 с.

УДК 690:658.5.011

О.Ю.Лук'янова,
Кримський гуманітарний університет,
м. Ялта

**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
У ВІТЧИЗНЯНІ БУДІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Стаття присвячена вирішенню завдання впровадження процесно-орієнтованого менеджменту у вітчизняні будівельні організації на сучасному етапі. Доведено необхідність його реалізації в Україні з позицій стандарту якості ISO 9001:2008. Проаналізовано перешкоди та помилки при розробці та впровадженні POMBO. Запропоновано шляхи подолання визначених проблем у практиці українських організацій.

Статья посвящена решению задачи внедрения процессно-ориентированного менеджмента в отечественных строительных организациях на современном этапе. Доказана необходимость его реализации в Украине, исходя из позиций стандарта качества ISO 9001:2008. Проанализированы препятствия и ошибки при разработке и внедрении POMBO. Предложены пути преодоления выделенных проблем в практике украинских организаций.

This article is devoted to the nowadays domestic process-oriented management of building organizations (POMBO) realization problem decision. Also POMBO realization necessity for Ukraine, proceeding from quality standard ISO 9001:2008 positions, is proved. POMBO realization obstacles and errors are analyzed. Overcoming ways of allocated problems are offered in Ukrainian organizations' practice.

Ключові слова: впровадження, процесно-орієнтований менеджмент, бізнес-процес, будівельні організації.

В Україні необхідність реалізації процесно-орієнтованого менеджменту будівельними організаціями визначається сучасними вимогами до їхньої діяльності та менеджменту. Для України актуальним є питання про рівноправне входження держави в європейську співдружність при формуванні єдиного економічного простору, транскордонному співробітництві. При вирішенні цих завдань необхідно здійснити комплексне перетворення організацій.

Труднощі інтеграції вітчизняних господарюючих суб'єктів у міжнародний економічний простір пов'язані не тільки з відмінністю їхніх можливостей від закордонних організацій, але й з різними рівнями культури виробництва й споживання, особливостями типів економіки, а також використанням різних моделей менеджменту та стандартів. Проблема оснащення розв'язується за допомогою фінансових вкладень та орієнтації на відповідний рівень ресурсного