

аналитической поддержки управления. Элементы теории, методологии, практики. / Гольшев Л.К. – К.: ДКПП «Тираж», 2001. – 254 с.

6. Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

7. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С.Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Харків: ІНЖЕК, 2009. – 328 с.

8. Википедия [Электронный ресурс] / Wikimedia Foundation. – [Б.м.]: MediaWiki, 2013. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/> – Загл. с экрана.

*Рецензент д.е.н., професор УПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Науменко М. О., к.е.н., професор,
Луханіна К. Д., магістр (АВВ МВС України)*

Стаття присвячена питанням розробки методичного забезпечення стратегічного управління підприємством. Визначені основні переваги підприємств харчової промисловості при удосконаленні системи стратегічного управління. Обґрунтована необхідність застосування концепції стратегічного управління для вітчизняних підприємств харчової промисловості при їх адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, як сьогодні, так і в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічне управління, управлінська діяльність, підприємство харчової промисловості, адаптація, нестабільність.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Науменко Н. А., к.э.н., профессор,
Луханина К. Д., магистр (АВВ МВД Украины)*

Статья посвящена вопросам разработки методического обеспечения стратегического управления предприятием. Определены основные преимущества предприятий пищевой промышленности при усовершенствовании системы стратегического управления. Обоснована необходимость применения концепции стратегического управления для отечественных предприятия пищевой промышленности при их адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде, как сегодня, так и в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегическое управление, управленческая деятельность, предприятие пищевой промышленности, адаптация, нестабильность.

DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL ENSURING STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT

*Naumenko N. O., Candidate of Economic Sciences, Professor,
Luhanska K. D., master (ABB Ministry of internal Affairs of Ukraine)*

Article is devoted to the development of methodological support strategic business management. The state of the company can become unstable through internal production and technological problems, faults in the supply chain, infringements of work of information and communication systems, changes in consumer demand, the increasing activity of competitors.

One of the areas of strategic management of the enterprise supply acts stability to instability of the external and internal environment. So, a basis of increase of safety of operation of the enterprise is to create a system crash protection based on the prediction, early detection and elimination of situations. Such a system should provide for the mandatory inclusion of all staff working to ensure the safety of the enterprise, as well as cooperation with trade partners, government and municipal administrations and even with competitors.

Among the factors of sustainable development of the enterprise is possible to allocate the corporate culture as one of the areas of strategic management of enterprise power. After all, the cohesion of the team, activity, desire to overcome the difficulties faced by the enterprise search for innovative solutions and other components of corporate culture is largely determine the effectiveness, competitiveness and stability of the enterprises of food industry.

Keywords: *strategic management, operations management, enterprise, adaptation, instability.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Найважливішою метою діяльності підприємства харчування стає забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Стан підприємства може стати нестійким через внутрішні виробничі та технологічні проблеми, збої в ланцюжку поставок, порушень роботи інформаційних і комунікаційних систем, змін споживчого попиту, посилення активності конкурентів.

Вирішення завдань забезпечення стратегічної стійкості підприємства харчування залежить від досягнення двох основних складових сталого розвитку: забезпечення безпеки (зниження ймовірності збоїв в різних підсистемах підприємства) та підвищення адаптивності (розвитку здатності відновлювати основні показники діяльності).

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.

Більшість літературних джерел присвячено застосуванню концепції стратегічного управління в умовах досконалих ринкових відносин. Серед них варто виділити праці Виханського О.С., Кіндратської Г.І., Семенова А.Г., Шершньова З.Є., Сиротина Л.Б. [1-5] та ін.

Проблеми підприємств харчування розкрито у роботах Доценка В.П., Нечипорука О., Рокоча С., Власова Н.О., Краснокутської Н.С. [6-10] та ін.

Але в сучасних дослідженнях не в повній мірі враховуються особливості адаптації інструментарію стратегічного керування підприємствами харчової промисловості до сучасних вітчизняних реалій.

Метою статті є розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємств харчування при їх адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сучасним інструментом управління організацією в умовах зростаючих змін зовнішнього середовища та пов'язаної із цим невизначеності є методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління, на нашу думку, це управлінські дії, які здійснюються за допомогою виконання функцій менеджменту: організації, планування, мотивації та контролю в процесі формулювання та реалізації стратегії.

Одним з напрямів стратегічного управління підприємством харчування виступає

стійкість до нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, базисом підвищення безпеки функціонування підприємства є створення системи захисту від збоїв, заснованої на прогнозуванні, своєчасному виявленні та усуненні ситуацій. Така система повинна передбачати обов'язкове включення всього персоналу в роботу по забезпеченню безпеки підприємства, а також співпрацю з торговими партнерами, органами державного і муніципального управління і навіть з конкурентами.

Адаптивність підприємства харчування – можливість пристосуватися до будь-яких змін, що залежить від його здатності швидко реагувати на зміну балансу попиту та пропозиції. Зміна співвідношення попиту і пропозиції може бути пов'язаною із зміною платоспроможного попиту, активністю конкурентів та іншими факторами зовнішнього середовища. Крім того, збої в роботі самого підприємства призводять до зниження його продуктивності і, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Будь-яке підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому проблеми можуть виникнути в сфері матеріально-технічного постачання підприємства, в самому процесі виробництва, в процесі реалізації виробленої продукції або послуг.

Для адекватної реакції на невідповідність попиту і пропозиції підприємство харчування повинне володіти достатніми ресурсами. Крім цього, необхідно сформувати ланцюг поставок і технологічний процес виробництва таким чином, щоб продукт адаптувався до вимог споживача на пізніх етапах виробничого циклу. Це дозволить підприємству харчової промисловості більш гнучко перемикатися на обслуговування споживчих сегментів, що характеризуються незадоволеним попитом.

Підвищенню адаптивності виробничого процесу також сприяють застосування стандартизованих матеріалів і деталей, уніфікація базових елементів і дизайну окремих модулів продукції, що допускають використання одного й того ж елементу в декількох виробках. Стійкі довгострокові відносини підприємства харчової промисловості з постачальниками і споживачами дозволять йому укласти досить гнучкі контракти, що передбачають можливість зміни обсягів і термінів постачань, що також підвищить стабільність.

Серед факторів сталого розвитку підприємства можна виділити корпоративну

культуру, як один з напрямів стратегічного управління підприємством харчування. Адже, згуртованість колективу, активність, бажання подолати труднощі, що стоять перед підприємством, пошук інноваційних рішень та інші компоненти корпоративної культури в значній мірі визначають ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства харчової промисловості.

Процедура стратегічного аналізу стійкості економічного становища підприємства харчової промисловості повинна включати в себе наступні етапи:

- 1) виявлення негативних факторів зовнішнього середовища;
- 2) визначення можливих негативних подій;
- 3) визначення ймовірності виникнення кожної негативної події;

4) оцінка можливих наслідків реалізації негативних подій.

Для систематизації інформації про можливі збурення, прогнозування їх виникнення і наслідків, їх ранжування, виявлення «слабких місць» підприємства можна використовувати спеціальну схему. Вона дозволяє визначити відносну стійкість підприємства по відношенню до негативних впливів зовнішнього середовища. Вплив середовища на стійкість підприємства характеризується ймовірністю виникнення тієї або іншої негативної події та інтенсивністю його впливу на роботу підприємства. При аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на стійкість підприємства в координатах «вірогідність події / інтенсивність впливу» можна виділити чотири можливі стани підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Карта впливу негативних подій зовнішнього середовища на стійкість підприємства харчування

Відповідно до рис. 1, нестійкість максимальна, коли ймовірність негативного події висока, а серйозні наслідки (квадрант III). Якщо ж навпаки, наслідки подій не є значущими і мають низьку ймовірність, рівень стійкості підприємства буде високим (квадрант I). Події, що мають високу ймовірність, але незначні наслідки (квадрант II) входять в компетенцію тактичного менеджменту. До них відносяться такі «поширені» проблеми бізнесу, як невеликі зміни попиту, зниження продуктивності, погіршення якості продукту і сервісного обслуговування і т.д. Події IV квадранта, що характеризуються низькою ймовірністю, але серйозними наслідками для підприємства, вимагають стратегічного аналізу і планування заходів щодо подолання їх негативного впливу, що виходить за рамки тактичного менеджменту.

Аналогічну карту можна побудувати для оцінки впливу конкретної загрози зовнішнього середовища на підприємствах різних галузей економіки. Зрозуміло, що підприємства різних галузей різною мірою схильні до дії загроз зовнішнього середовища. Для підприємств окремих галузей велику небезпеку представляють терористичні атаки (авіакомпанії), для інших - стихійні лиха (туристичний бізнес), для третіх - страйк профспілок (автомобілебудівні компанії) і т.д.

Таким чином, підприємства виявляються в різних квадрантах карти в залежності від типу впливу зовнішнього середовища.

При аналізі негативних подій середовища, що мають серйозні наслідки для підприємства, необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжування, і визначити найважливіші напрямки дій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства. Наприклад, у компанії General Motors (GM) розробили класифікацію можливих негативних ситуацій, що складається з чотирьох блоків: фінансового, стратегічного, операційного та блоку стихійних лих [5, с. 35]. До операційного блоку відносяться проблеми, пов'язані зі збитком для виробничого процесу: від збоїв від поставок сировини і матеріалів до плинності кадрів. До блоку стихійних лих і небезпечних випадковостей належать ризики, пов'язані з випадковими впливами (природні фактори) та умисне заподіяння шкоди (фальсифікація продукту). Фінансовий блок включає як зовнішні (коливання обмінного курсу валют), так і внутрішні фінансові ризики (помилки у фінансовій звітності). Стратегічний блок включає ключові ризики стратегічного менеджменту: поява нових конкурентів, коливання попиту, погіршення відносин з дилерами і посередниками і т.д. У сумі по

всіх чотирьох блоках компанія оцінює більше ста різних ризиків.

Всі перераховані вище фактори визначають особливі вимоги до аналізу середовища, вибору стратегії діяльності підприємства харчування. Керівництво підприємства повинно вміти виявляти суттєві можливості і небезпеки зовнішнього середовища, які будуть впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління має обмеження, які необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії. Ці обмеження проявляються в тому, що стратегічне управління: визначає лише загальний напрям руху, не є макетом майбутнього, не вирішує критичні ситуації, які загрожують підприємству; не буде ефективним, якщо не будуть враховані ресурсні обмеження підприємства; не визначає всіх критичних чинників, які пов'язані із діяльністю підприємства; не буде ефективним за умов обмеженості та недостовірності інформації при прийнятті стратегічних рішень; не буде ефективним, якщо у досягненні стратегічних цілей не будуть зацікавлені всі учасники стратегічного процесу.

Стратегічне управління обґрунтовує можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, відповідно до основної цільової функції стратегічного управління – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Запропонована нижче послідовність дій розкриває особливості запропонованого методичного забезпечення стратегічного управління та дозволяє, після діагностики ознак кризи, визначитись із основними напрямками в стратегічному управлінні підприємством:

1. Впровадження «ручного управління» підприємством. Ручне управління полягає в тому, що прийняття рішень керівниками різних управлінських ланок обмежується контролем з боку менеджерів або власників підприємства.

2. Створення додаткових інформаційних потоків, які формують внутрішню звітність.

3. Підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, які приймаються та визначення межі ризику при прийнятті управлінських рішень.

4. Визначення часу реалізації управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень, які спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства і виведення його із кризи, повинні бути обмежені в часі.

Висновки. В сучасних умовах функціонування підприємств найбільше шансів на

досягнення стратегічних орієнтирів будуть мати підприємства, в яких загальноорганізаційні цілі та цілі окремих учасників стратегічного процесу будуть співпадати. Головною проблемою при узгодженості всіх цілей зацікавлених сторін виступає пошук таких параметрів розвитку організації, які б дозволили досягати задоволення потреб кожного учасника стратегічного процесу.

Науковим результатом статті стало методичне забезпечення стратегічного управління підприємством.

Практичним результатом статті виявилися запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через його адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Подальшим напрямом даного дослідження може виступати розробка стратегії управління підприємством харчування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.

2 Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

3 Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник. / А.Г. Семенов, Л.О. Жилінська, О.С. Богма на ін. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 400с.

4 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник./ З. Є.Шершньова. - К.:КНЕУ, 2004. – 386с.

5 Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике/ Л.Б. Миротин, И.Э. Тынбаев. — М.: Экзамен, 2004. — 480 с

6. Дощенко В.П. Підприємства громадського харчування/ В.П. Дощенко. - К.: Либідь, 2001. - 176 с.

7. Нечипорук О. Організація роботи підприємств харчування/ О. Нечипорук. - К.: Економіка, 2002. - 254 с.

8. Рокоча С. Особливості функціонування підприємств харчування в ринкових умовах/ С. Рокоча. – К.: Либідь, 2003. – 157с.

9. Власова Н.О. Основні фонди підприємств харчування, ефективність використання та відтворення: навчальний посібник/ Н.О. Власова, М.В. Чорна. – Харків: ХДАТОХ, 1998. – 41 с.

10. Краснокутська, Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 247 с.

*Рецензент д.е.н., доцент АБВ МВС України Фісун К.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*