

УДК 338.2

DOI: 10.31359/2312-3427-2018-3-337

Т.В. Константинова, здобувач

ПВНЗ «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджено наукові підходи до формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості в умовах економічної нестабільності. Доведено, що раціонально побудована система стратегічного управління дозволяє підприємствам харчової промисловості узгодити перспективи й ресурси їх збалансованого комплексного розвитку й подолати негативні ефекти змін зовнішнього середовища. При цьому узгодження програм розвитку діяльності підприємства не є визначальним, оскільки взаємозв'язок й узгодження різних програм реалізується через місію й систему стратегічних цілей, які є обмежниками.

Ключові слова: *стратегія, розвиток, система стратегічного управління, стратегія розвитку підприємства харчової промисловості.*

Постановка проблеми. Неадаптивні організаційні структури управління, які існують на багатьох підприємствах харчової промисловості, не дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Щоб підприємство мало змогу зберегти свої позиції й розвивати діяльність за таких умов, воно повинне здійснювати заходи щодо постійної адаптації до змінних умов ринкового середовища, вимог становлення інноваційної економіки. Найбільш важливим напрямком адаптації є формування системи стратегічного управління підприємством, що визначається, зокрема, тим, що оперативні методи підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств вже не забезпечують необхідних змін для динамічного розвитку підприємства в сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальним проблемам пошуку шляхів розвитку харчової промисловості України присвячені роботи відомих вітчизняних вчених, зокрема, стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості досліджували такі вчені, як А.І. Амоша, З.С. Варналій, В.М. Геєць, О.Б.Каламан, О.Є. Кузьмін, В.В.Лагодієнко, А.А. Мазаракі, Г.П. Сичевський та інші. Значний внесок у

розвиток системи стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, О.С. Віханський, А.П. Градов, П.В. Забелін, Г.Б. Клейнер, В.Д. Маркова, В.А. Білошапка, В.Г. Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід та ін. Разом з тим на сьогодні залишаються малодослідженими проблеми формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості в умовах економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є дослідження наукових підходів до формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу досліджень. Система стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості є динамічною змінною сукупністю взаємозалежних процесів, які представлені у структурній моделі цієї системи (рис. 1). Можна стверджувати, що при формуванні моделі доцільно використовувати методи логіко-лінгвістичного моделювання, які дають змогу якісно описати й вивчити слабо структуровані системи. Головною перевагою цих методів є те, що застосовувані в них лінгвістичні засоби володіють значно ширшими, порівняно з традиційними математичними методами, можливостями щодо характеристики реальних ситуацій. Ці моделі можуть бути застосовані при формуванні концепцій та стратегій управління, виробленні стратегічних управлінських рішень.

У наведеній структурній моделі системи стратегічного управління кожен управлінський процес є специфічним. Аналіз оточення передбачає, перш за все, стратегічний маркетинговий аналіз. Його завданнями є: загальний аналіз ринку; аналіз ринкової кон'юнктури; спеціальні ринкові дослідження; формування стратегії проникнення на ринок; оцінка витрат і доходів від реалізації стратегії маркетингу. Окрім аналізу й оцінки ринкового середовища і факторів зовнішнього оточення стратегічний маркетинг вивчає не лише наявних, але й потенційних споживачів.

Аналіз макроекономічного оточення передбачає вивчення факторів, що мають вплив на реалізацію стратегії [1]:

- структуру та стан національної економіки, її основних суб'єктів;
- правові й інституційні умови функціонування ринку та діяльності підприємств, адміністративні й економічні обмеження .

Втім, здійснення аналізу зовнішнього середовища недостатньо для формування стратегії розвитку діяльності підприємства. Необхідний також аналіз потенціалу розвитку діяльності підприємства, що дозволяє визначити напрямки оптимізації використання всіх ресурсів. В умовах формування інноваційної економіки до основних ресурсів вслід віднести:

- персонал підприємства, що володіє необхідним рівнем професійної підготовки, особистими характеристиками, інноваційним мисленням тощо;
- дослідницький потенціал підприємства або наявність сталих зв'язків з дослідницькими установами;
- техніко-технологічний й організаційний рівень ключових виробництв підприємства;
- якісні характеристики організаційно-управлінських структур і систем поставленим цілям й завданням розвитку;
- фінансово-економічний потенціал розвитку діяльності підприємства.



Структурна модель системи стратегічного управління харчовим підприємством

Будь-яке підприємство харчової промисловості функціонує в оточенні інших підприємств й організацій й в умовах змінного глобального політичного, соціально-економічного й техногенного середовища. Управління реалізується через дії, які мають бути спрямовані

на якийсь об'єкт у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Отже зовнішнє середовище є активним елементом стратегічного управління розвитком підприємства [2].

Зовнішнє оточуюче середовище підприємств харчової промисловості потребує аналізу й оцінки факторів прямого й непрямого впливу на розвиток підприємства, а також аналізу:

- стану й перспектив розвитку галузі/галузей, у рамках яких функціонує підприємство;

- загальних напрямків розвитку глобальних соціально-економічних процесів, що є багато в чому зумовлюють стан й розвиток окремих галузей й секторів національного господарства.

Специфіка підприємства й зовнішніх умов діяльності визначають процес розробки й зміст стратегії його розвитку й способи досягнення цілей. Переважна кількість підприємств сьогодні організують управлінські процеси шляхом формування децентралізованих підрозділів, які наближені до покупця/клієнта. Це дає певну перевагу перед формуванням громіздких корпоративних структур управління. Основним джерелом конкурентних переваг все більше стають нематеріальні активи, зокрема: інформація, знання й уміння, сталі взаємовідносини, креативність й ініціатива працівників тощо.

Важливим стає професійне навчання й підвищення кваліфікації управлінського персоналу, що багато в чому зумовлює формування нематеріальних активів, які, в свою чергу, забезпечують високу результативність роботи системи управління. Професійна складова включає три основні компоненти: стратегічний спосіб мислення, стратегічна інформація, стратегічна адаптивність.

Стратегічний спосіб мислення передбачає творчий підхід, що дозволяє пов'язати стратегічне планування із стратегічним аналізом. Розробка й прийняття стратегічного рішення базується на оцінці значимості інформації. Отже, стратегічне мислення має забезпечити визначення ключових параметрів, абстрагуючись від інших, незначних.

Стратегічна адаптивність дозволяє підприємству ефективно змагатися на конкурентному ринку у змінних умовах, а також оперативно реагувати на зміну стану у майбутньому. Стратегічна адаптивність вимагає застосування традиційних сценарних методів для прогнозування й підготовки альтернативних варіантів стратегії розвитку з урахуванням змін на ринку, що передбачає обґрунтування доцільних заходів незалежно від сценарію розвитку подій.

Особливістю стратегічно адаптивного підходу є те, що підприємство враховує не лише «стандартні» сценарії розвитку, але й реалізує

можливості, які мають економічний потенціал за умови реалізації певних сценаріїв. Такі сценарії повинні передбачати можливість нарощування або скорочення обсягу зобов'язань підприємства. Отримання можливості вибору нарощування, скорочення або відмови від інвестування вимагає певних вкладень, але така гнучкість часто виправдує здійснення додаткових витрат. Підприємство, що у стратегічному управлінні реалізує принципи стратегічної адаптивності, одержує можливість вибору щодо придбання права власності на об'єкті або участь у проекті.

Системний підхід до формування моделі стратегічного управління підприємством дозволяє визначити такі її особливості:

- формування передумов для успішної реалізації стратегічних управлінських рішень;
- використання стратегічного комплексного підходу у стратегічному плануванні, аналізі, контролі й оперативно-тактичному управлінні;
- можливість надання оперативної й якісної інформації особам, що приймають рішення;
- об'єднання системи фінансово-економічних показників ефективності реалізації стратегії з урахуванням конкурентних стратегій у процесі розвитку діяльності підприємства;
- формування набору індикаторів економічної й організаційно-управлінської діяльності з поставлених цілей їх використання, зокрема для аналізу й оцінки економічної ефективності підприємства, фінансово-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень;
- забезпечення релевантної стратегічної інформації, підкріпленої показниками ефективності реалізації стратегії;
- адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, що дає змогу оцінити можливі наслідки, швидко й адекватно реагувати на них.

З урахуванням вказаних особливостей система стратегічного управління повинна розглядатися як динамічно-адаптивна система управління, що відповідає потребам в інформаційному забезпеченні й дає змогу досягти поставлених стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства.

Стратегічне управління як базис управління функціонуванням підприємства й ключова складова системи управління потребує постійного удосконалення шляхом розвитку його концептуальних засад, а також застосування у практиці господарювання новітніх концепцій, методів й інструментарію управління. Обов'язковим фактором розвитку системи стратегічного управління сьогодні є автоматизація прогнозування, планування, обліку й контролю, формування інформаційної бази управління підприємством з метою скорочення витрат.

Основна роль стратегічного управління полягає у формулюванні, обґрунтуванні й реалізації стратегічних завдань і планів їх реалізації шляхом встановлення конкретних вимірюваних параметрів розвитку, що вимагає ретельного вибору індикаторів, які всебічно характеризують ефективність функціонування системи управління і що відповідають загальній стратегії господарювання. Сьогодні це є головною метою будь-якої системи стратегічного управління [3].

Формування дієвої системи стратегічного управління вимагає використання широкого набору понять, а саме:

- концепція - уявлення про майбутнє підприємства, зокрема визначення основних параметрів його діяльності: програма виробництва й реалізації продукції/послуг, характеристики продукції, стратегічні партнери, базові цінності й т.д.;

- місія - формулювання призначення підприємства й очікуваних результатів його діяльності у стратегічній перспективі;

- стратегія - визначений напрямок змін стану від існуючого до бажаного майбутнього, окресленого місією й концепцією розвитку підприємства. Напрямки й способи досягнення бажаного стану визначаються тактичними цілями й оперативними планами, у яких розкриваються етапи реалізації стратегії;

- стратегічні цілі - кількісні й якісні характеристики розвитку діяльності підприємства, визначені на основі концепції, місії, здійснення стратегічного аналізу стану ринку, галузі, конкуренції, ресурсного потенціалу, конкурентних переваг. Цілі повинні бути чітко встановлені й орієнтовані у часі;

- стратегічний плану - визначає напрямки розвитку діяльності підприємства й конкретні заходи.

Процес стратегічного управління вимагає використання системи науково-обґрунтованих підходів до реалізації встановлених цілей і завдань. До загальнонаукових підходів відносяться:

- системний підхід, у рамках якого підприємство й процес стратегічного управлінського обліку досліджуються як елемент більшої системи – системи стратегічного управління підприємством;

- комплексний - передбачає, що на підприємстві стратегічний управлінський облік є частиною фінансово-економічної діяльності, для реалізації якого необхідне використання всіх видів інформації;

- інформаційний - передбачає використання для цілей стратегічного обліку сучасних інформаційних технологій.

Отже, стратегічне управління в загальній системі управління підприємством слід розглядати як інтегровану, цілеспрямовану систему

обліку, планування, аналізу й контролю. Її головною метою є забезпечення потреб керівників у інформації для розробки, обґрунтування й прийняття стратегічних управлінських рішень, які враховують цілі й інтереси всіх учасників процес діяльності підприємства.

Стратегічне управління базується на встановленні сталих взаємозв'язків і взаємозалежностей між його елементами й суб'єктами [4]. Суб'єктами стратегічного управління є власники бізнесу й органи управління, керівники, фахівці. До об'єктів стратегічного управління варто віднести бізнес-процеси всередині підприємства й у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, показники економічної ефективності його функціонування, зовнішні умови й чинники, а також сформована, виходячи з цього, система збалансованих прогностичних показників, як повинна адекватно характеризувати вплив внутрішнього й зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. Інформація, необхідна для обґрунтування рішень, виступає базисом стратегічного управління.

Інформаційне забезпечення є обов'язковим елементом системи ухвалення стратегічних управлінських рішень. Для реалізації підсистеми інформаційного забезпечення необхідне вирішення таких завдань:

- визначення складу й змісту потрібної інформації;
- формування системи збирання й обробки інформації;
- аналіз, оцінка й структурування інформації.

Процес збирання інформації може набувати різноманітних форм. Але інформаційне забезпечення повинне складатися з таких підсистем:

- інформація про стан внутрішнього середовища підприємства;
- інформація про кон'юнктуру ринку й стан галузі;
- інформація про наявних й потенційних конкурентів;
- інформація про товари на ринку й нові технології;
- інформація про зміни інституційного середовища й законодавчо-правові аспекти діяльності підприємства.

Збирання інформації про стан внутрішнього середовища харчового підприємства здійснюється шляхом реалізації певних управлінських процедур, орієнтованих на забезпечення операційної діяльності або спеціально сформованих цільових підсистем для збирання інформації конкретного виду [5]. Інформаційна функція стратегічного управління забезпечує надходження всієї достовірної інформації особам, що приймають рішення, у зручному й зрозумілому вигляді. Втім, ухвалені стратегічні управлінські рішення можуть значно відрізнятися, залежно від поставлених перед підприємством цілей й завдань, а також від ієрархічного рівня управління, на якому ухвалюються рішення.

Систему стратегічного управління слід формувати таким чином, щоб надати керівникам інформацією, яка необхідна їм у конкретних умовах

ухвалення стратегічних рішень. Слід враховувати, що ці умови можуть змінюватися у процесі перегляду стратегії відповідно до змін зовнішнього оточуючого середовища [6].

Для впровадження системи стратегічного управління потрібне створення організаційно-економічного механізму. Перевага запропонованої структури системи стратегічного управління полягає в тому, що її організаційно-економічний механізм охоплює весь управлінський цикл. Основним методологічним принципом, покладеним в основу створення організаційно-економічного механізму системи стратегічного управління, є принцип провідної ланки. Провідною ланкою в структурі служать місія й мети системи стратегічного управління. На відміну від наявних систем стратегічного управління в організаційно-економічний механізм включаються ресурсний й організаційний блоки. Наявність таких блоків дозволить здійснити взаємодія між підрозділами підприємства при реалізації комплексної стратегії.

Прямий управлінський вплив реалізується підсистемою управління, до якої входять органи управління й функціональні підрозділи, які реалізують функції стратегічного управління.

Формування інформаційного блоку у структурі системи стратегічного управління є одним з основних завдань, оскільки в умовах невизначеності й змін зовнішнього оточуючого середовища повна, достовірна й оперативна інформація дає змогу адекватно й вчасно реагувати на зміни, реалізовувати стратегічний управлінський вплив, вирішувати стратегічні завдання й досягати цілей системи стратегічного управління.

Висновки. Дослідження показали, що в процесі впровадження системи стратегічного управління у систему менеджменту підприємств харчової промисловості необхідно реалізувати низку заходів, зокрема:

1. Обґрунтувати концептуальні положення й визначити принципи побудови системи стратегічного управління відповідно до місії й цілей підприємства, його масштабів, конкурентних позицій на ринку, наявного й потенційного ресурсного забезпечення.

2. Сформулювати мету формування системи, вибір якої повинен ґрунтуватися на аналізі й оцінці стану підприємства. Доцільність й можливість побудови системи стратегічного управління повинні бути адекватні розміру виділюваних на ці цілі ресурсів або можливості досягнення встановленої мети.

3. Виявити й оцінити всі наявні й потенційні обмеження, що зумовлюють динаміку функціонування системи стратегічного управління.

4. Здійснити аналіз та оцінку стану внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

5. Здійснити сценарне прогнозування змін зовнішнього й внутрішнього середовища й сформуванати альтернативні варіанти побудови системи стратегічного управління для підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища.

6. Визначити кількісний й якісний склад інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень, оцінити можливості одержання цієї інформації.

7. Сформуванати підґрунтя для зміни лінійної й функціональної структури управління підприємством, зокрема забезпечити формування управлінського персоналу шляхом набору або перепідготовки управлінців, здатних реалізувати стратегічні плани й забезпечити ефективне функціонування системи.

8. Сформуванати робочу групу з провідних фахівців підприємства для розробки плану стратегічних змін в організації.

9. Оптимізувати загальні характеристики системи стратегічного управління для забезпечення реалізації визначених цілей й раціонального витрачання ресурсів.

10. Побудувати підсистему управління, організаційну, інформаційну й ресурсну підсистеми.

11. Сформуванати алгоритми процесів реалізації керівного впливу.

12. Забезпечити завдання формування інформаційної підсистеми відповідними технічними засобами й організувати документообіг.

13. Забезпечити впорядкування й управління інформаційними потоками в системі стратегічного управління.

14. Забезпечити керівників необхідним й достатнім обсягом інформації.

Реалізація вказаних заходів дасть змогу створити на підприємстві систему стратегічного управління й зайняти бажану стратегічну позицію на ринку.

Дієва, раціонально побудована система стратегічного управління дозволяє підприємствам харчової промисловості узгодити перспективи й ресурси їх збалансованого комплексного розвитку й подолати негативні ефекти змін зовнішнього середовища. При цьому узгодження програм розвитку діяльності підприємства не є визначальним, оскільки взаємозв'язок й узгодження різних програм реалізується через місію й систему стратегічних цілей, які є обмежниками.

Бібліографічний список: 1. Белошарпа В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Белошарпа В.А., Загорий Г.В. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с. 2. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій/ П.Г. Білоконний //

– Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33–34. 3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с. 4. Лагодієнко В.В. Щодо стратегії злиття та поглинання компаній на сучасному етапі розвитку світового бізнесу / В.В. Лагодієнко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2005. – № 3. – С. 53-60. 5.Лагодієнко В.В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі / В.В. Лагодієнко // Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права. – Херсон, – 2013. – № 2(31). – С. 178-183. 6. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.

Т.В. Константинова. Формирование системы стратегического управления предприятий пищевой промышленности. В статье исследованы научные подходы к формированию системы стратегического управления предприятий пищевой промышленности в условиях экономической нестабильности. Доказано, что рационально построенная система стратегического управления позволяет предприятиям пищевой промышленности согласовать перспективы и ресурсы их сбалансированного комплексного развития и преодолеть негативные эффекты изменений внешней среды. При этом согласование программ развития деятельности предприятия не является определяющим, поскольку взаимосвязь и согласование различных программ реализуется через миссию и систему стратегических целей, которые являются ограничителями.

Ключевые слова: стратегия, развитие, система стратегического управления, стратегия развития предприятия пищевой промышленности.

T.V. Konstantinova Formation of the system of strategic management of food industry enterprises. The article investigates the scientific approaches to the formation of the system of strategic management of food industry enterprises in the conditions of economic instability. It is proved that rationally constructed system of strategic management allows enterprises of food industry to coordinate prospects and resources of their balanced complex development and to overcome the negative effects of changes in the environment. At the same time, the coordination of programs for the development of the company's activities is not determinative, since the interconnection and coordination of various programs is realized through a mission and a system of strategic goals that are limiting.

Key words: strategy, development, system of strategic management, development strategy of the food industry enterprise.

Стаття надійшла до редакції: 25.07.2018 р