

О.А. Осовський, к.е.н., доц.
Житомирський державний технологічний університет
Г.В. Осовська, к.е.н., проф.
ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

З розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією посилюється необхідність стратегічного управління як одного з найбільш ефективних і прогресивних засобів управління організацією.

У статті висвітлено застосування таких методів дослідження як SWOT-аналіз (при дослідженні сил і слабкостей, виробничих можливостей підприємства і загроз з боку навколишнього середовища), матриць БКГ (при встановленні маркетингових ролей продукції, що випускається), Мак Кінсі (при визначенні привабливості галузі), дерева цілей (при встановленні перспективних напрямків розвитку), а також іншої існуючої відомий інструментарій стратегічного управління.

ДП «Житомирський лікero-горілчаний завод» – підприємство більш ніж з віковими традиціями якості виробництва своєї продукції. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити лінії поведінки при дії сприятливих і несприятливих чинників навколишнього середовища. Зараз підприємство перебуває в кращому полі – сили і можливості, тому основними напрямками його діяльності повинні бути вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, розширення асортименту продукції та розширення збутової мережі за рахунок вільних фінансових ресурсів.

На підставі проведених розрахунків розроблені основні стратегії розвитку підприємства, практична значущість яких полягає в утриманні конкурентних позицій, як на внутрішньому ринку України, так і зовнішньому міжнародному ринку.

Ключові слова: підприємство; управління; стратегія; стратегічне управління; зовнішнє середовище; господарська діяльність; конкурентоспроможність; виробництво; ринок; прибуток; бізнес; продукція.

Постановка проблеми. Складні мінливі умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань та навичок, що відповідали б вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, посилюється розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак коштів для запровадження інноваційних процесів, не зовсім цивілізовані форми конкурентної боротьби. Проте, позитивним є усвідомлення багатьма підприємствами України необхідності стратегічної орієнтації для досягнення успіху на ринку та закріплення провідних позицій.

Сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін до вибраного курсу організації. Вони мають добре знати особливості діяльності свого підприємства, її сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни становитимуть успіх для підприємства. Іншими словами, стратегічне управління є основою сучасного управління всією організацією.

Стратегія розвитку підприємства допомагає йому адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Вона є найкращим інструментом, оскільки дозволяє розглянути організацію як єдине ціле, пояснити, з точки зору загальної системності.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Питанню розробки стратегії підприємства, за останні десятиріччя, присвячено багато наукових праць. У світовій літературі з теорії управління стратегічну діяльність визнано як окремий перспективний предмет дослідження. Проте, в Україні теорія і практика стратегічної діяльності й управління нею ще не посіли належного місця, хоча, існує нагальна потреба розвитку такого напрямку управлінської діяльності. Дії підприємств і їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються, нагальною визнається необхідність стратегічного управління ними.

Дослідженню проблем розробки стратегії приділено значну увагу в працях: І.Ансоффа, Дж.Стрікланда, А.Томпсона, В.А.Василенка, О.С.Віханського, О.Д. Гудзинського, І.Б.Гуркової, В.Д.Немцова, З.С.Шершньової та ін. Варто зазначити, що у науковій літературі з'ясовується сутність стратегічного управління, розглядаються його основні моделі та інструменти, проте, недостатньо приділяється увага обґрунтуванню необхідності розробки стратегій управління підприємством, за нинішніх умов спаду економіки.

Мета дослідження. Розробка комплексу стратегій управління для ДП «Житомирський ЛГЗ», на основі теоретичних узагальнень існуючих наукових положень та проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу. Сьогодні вітчизняні підприємства працюють за складних умов, зумовлених досить суперечними та важко прогнозованими процесами в економіці, законодавстві, політиці та соціальній сфері. Через це у деяких керівників виникає думка, що планувати на перспективу сьогодні не має сенсу, тому, більш корисними є короткострокові, поточні програми. Однак, якщо не намагатися визначити перспективу для підприємства і не робити все можливе для її досягнення, то підприємство втрачає усвідомлення майбутнього. Тому, актуальним постає питання про застосування стратегічного планування та управління, використання яких дало б змогу не доводити підприємство до кризового стану, незважаючи на несприятливі ринкові умови у державі, а якщо вже підприємство в ньому опинилося, надавало б можливості готувати та реалізувати програму з його оздоровлення. Стратегічна зорієнтованість підприємства є необхідною передумовою його успішного функціонування. Стратегія управління забезпечує основу дій, необхідність яких має бути усвідомлена як підприємством у цілому, так і його конкретними працівниками.

Державне підприємство «Житомирський лікеро-горілчаний завод» утворене з метою здійснення виробничої і комерційної діяльності, з розповсюдженням на ринку продукції відповідної назви та отримання прибутку (доходу), як і класичні суб'єкти підприємницької діяльності. Під час визначення стратегії господарської діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» має враховувати державні контракти, державні замовлення та інші договірні зобов'язання. Підприємство має загальну вартість майна на суму 229546 тис. грн. Середньооблікова чисельність працюючих 211 осіб. Середньорічна вартість основних засобів, за останній звітний рік, становить 15787 тис. грн., а оборотних – 229546 тис. грн., власний капітал становить 24491 тис. грн.

Результати SWOT-аналізу дали змогу визначити лінії поведінки, за активації сприятливих та несприятливих факторів оточуючого середовища. Наразі, підприємство знаходиться в найкращому сегменті – СІМ (сили і можливості), тому, основними напрямками його діяльності є удосконалення техніко-технологічної бази підприємства, розширення асортименту продукції та розширення збутової мережі, за рахунок вільних фінансових ресурсів.

Для проведення аналізу конкретного виду діяльності підприємства, з урахуванням подальшого її розвитку, застосовуються такі моделі: матриця Бостонської консультативної групи (BCG) «Темпи зростання ринку – частка на ринку»; матриця «Привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність фірми» МакКінсі (GE / McKinsey).

Кожна матриця має свій алгоритм зіставлення показників. Матриця BCG «Зростання / Частка» дозволяє проаналізувати сектори бізнесу підприємства, на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство на ринку. Для ДП «Житомирський лікеро-горілчаний завод» стратегічними бізнес-одинацями є:

- 1) виробництво елітної горілчаної продукції;
- 2) виробництво традиційних видів горілки;
- 3) виробництво наливок, настоянок, морсів.

Побудова матриці БКГ передбачає розрахунок відносної частки ринку, що займає кожна стратегічна бізнес-одинаця (табл. 1).

Таблиця 1

Розрахунок відносних часток виробництв на ринку

Стратегічна бізнес-одинаця	Частина ринку ДП «ЖЛГЗ», %	Найбільший конкурент у такому сегменті	Частина ринку, яку займає найбільший конкурент, %	Відносна частина ринку	Темпи зростання ринку, %
Виробництво елітної горілчаної продукції	23	«Nemiroff»	15	1,53	23
Виробництво традиційних видів горілки	12	«Мягков»	10	1,20	8
Виробництво наливок, настоянок, морсів	9	«Львівський ЛГЗ»	14	0,64	18

Модель BCG зображає собою матрицю розміром 2x2, на тлі якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 1).

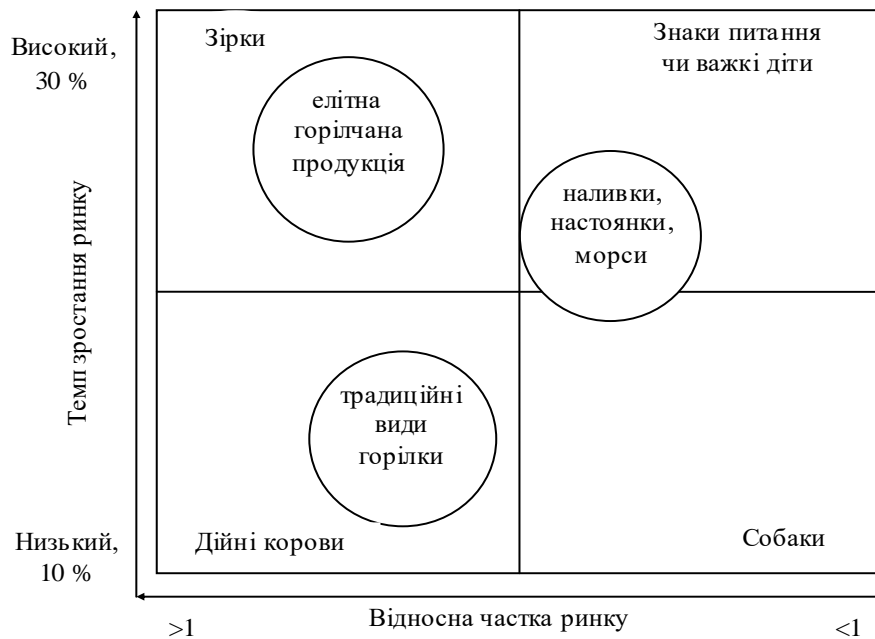


Рис. 1. Матриця BCG

Таким чином, відповідно до окремих видів бізнесу підприємства, можна сформувати такі види стратегій (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу ДП «Житомирський ЛГЗ», відповідно до моделі BCG

Напрямки виробництва	Рекомендовані стратегії
Виробництво елітних сортів горілки	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
Традиційні види горілки	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
Наливки, настоянки, морси	Виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства

Отже, в умовах Житомирського ЛГЗ, згідно з результатами побудови матриці BCG, мають здійснюватися такі стратегічні заходи:

1) постійно удосконалювати техніко-технологічну базу для виробництва елітної горілчаної продукції і, відповідно, на цій основі розширювати обсяги господарювання, відповідно до такої по даній асортиментної групи;

2) акцентуючи увагу на якості продукції та активізуючи маркетингову діяльність за такого напрямку, намагатися збільшити частку ринку у виробництві традиційних горілчаних напоїв;

3) оскільки виробництво настоянок, наливок та морсів знаходиться ближче до квадрату «собаки», сконцентрувати інвестиційні ресурси на більш перспективних напрямках виробництва.

Модель GE / McKinsey – це матриця, що утворюється з 9 клітинок для зображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків господарської діяльності організації. У центрі уваги моделі GE / McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто, наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції до конкретного виду бізнесу у перспективі.

У матриці виокремлюються три зони стратегічних позицій:

- 1) зона «переможців»;
- 2) перехідна зона, до якої належать позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу;
- 3) зона «переможених».

Для побудови моделі GE / McKinsey для ДП «Житомирський ЛГЗ» необхідно провести відповідні додаткові розрахунки (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок привабливості галузі

Параметри галузі	Відносна вага			Оцінка привабливості			Результат		
	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси
Розмір галузі і темпи росту	0,3	0,2	0,2	5	3	2	1,5	0,6	0,4
Прибутковість галузі	0,1	0,3	0,3	5	5	3	0,5	1,5	0,9
Особливості конкуренції	0,2	0,2	0,2	5	4	2	1	0,8	0,4
Вимоги до технологій	0,4	0,3	0,3	4	4	1	1,6	1,2	0,3
Разом	1	1	1	–	–	–	4,6	4,1	2,0

Розрахунки для таблиці 3 здійснюються за такої послідовності. Кожному з основних параметрів галузі надається відносна вага. Далі проводиться оцінка значущості такого параметра для підприємства за 5-бальною шкалою. Перемноживши ці оцінки та підсумувавши їх за кожним напрямком діяльності, ми отримуємо рівень привабливості галузі для окремого виду виробництва. Таким чином, ми визначили, що найбільш привабливою галуззю для ДП «Житомирський ЛГЗ» є виробництво елітної та традиційної горілчаної продукції.

Розрахунок конкурентної позиції проводиться аналогічно розрахунку привабливості галузі. Відповідно, результатами розрахунку стало те, що ДП «Житомирський ЛГЗ» має найбільші конкурентні переваги у виробництві традиційної та елітної горілчаної продукції (табл. 4).

Таблиця 4

Розрахунок конкурентної позиції

Ключові фактори успіху	Відносна вага			Оцінка привабливості			Результат		
	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси	Елітна горілчана продукція	Традиційні види горілки	Наливки, настоянки, морси
Споживчі якості продукції	0,3	0,4	0,2	5	5	4	1,5	2,0	0,8
Частка ринку	0,3	0,2	0,3	4	5	2	1,2	0,8	0,6
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,3	0,1	0,2	5	4	3	1,5	0,5	0,6
Технологічні переваги	0,1	0,2	0,3	3	4	1	0,3	0,8	0,3
Разом	1	1	1	–	–	–	4,5	4,1	2,3

Розташували кола на матриці МакКінсі, відповідно до отриманих значень (рис. 2), ми визначили, що:

- виробництво елітної горілчаної продукції знаходиться у полі «успіх»;
- виробництво традиційно горілчаної продукції знаходиться у полі «успіх»;
- виробництво морсів та наливок знаходиться у полі «середній бізнес».

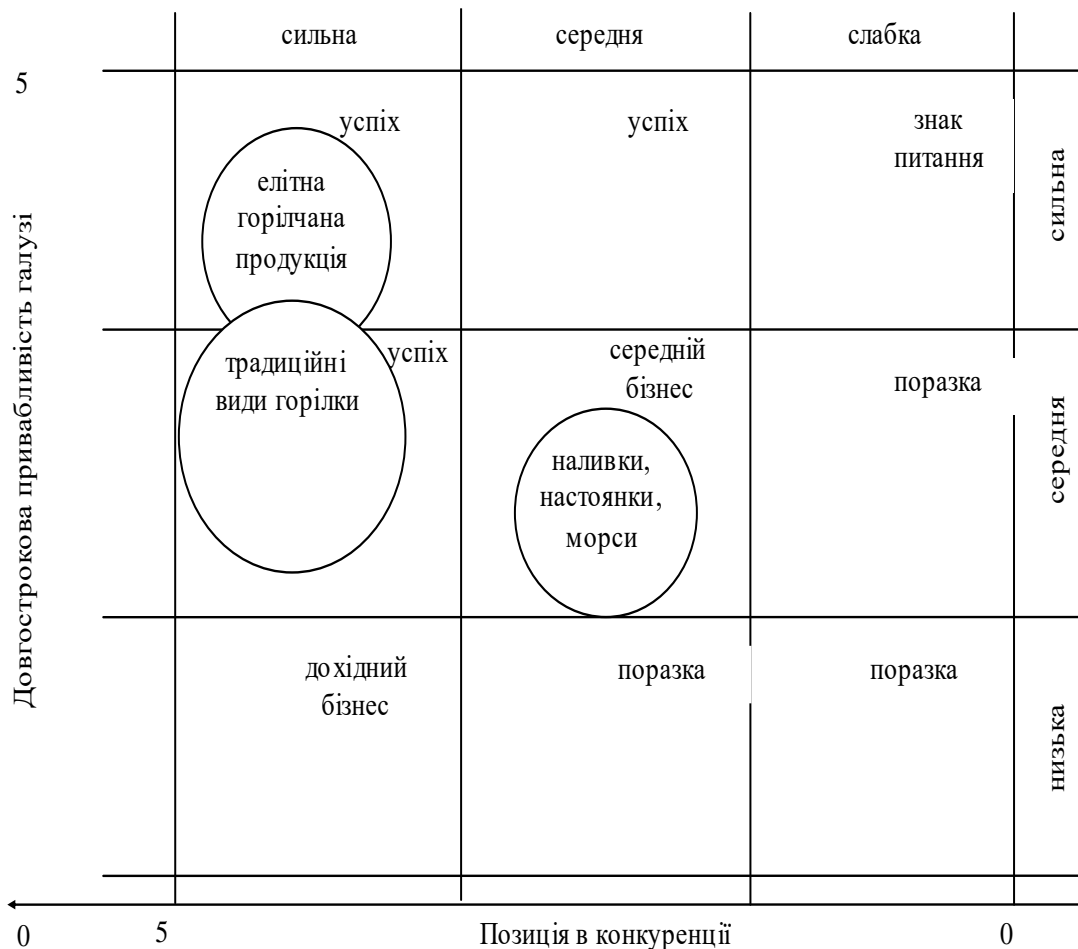


Рис. 2. Матриця МакКінсі

Сектори бізнесу, що під час позиціонування потрапляють у зону «переможців», мають кращі або середні, порівняно з іншими, значення факторів привабливості ринку і переваг підприємства на ринку.

Щодо таких секторів бізнесу, швидше за все може бути прийнято позитивне рішення щодо додаткових інвестицій. Такі сектори бізнесу, як правило, обцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Згідно з показниками портфельного аналізу, ДП «Житомирський ЛГЗ» має у своєму складі стратегічні одиниці, різні за прибутковістю та перспективністю розвитку. Враховуючи ринкові позиції стратегічних напрямків господарської діяльності та перспективність ринків збуту, можна запропонувати такі стратегічні рішення:

- підтримувати розвиток виробництв елітних горілчаних напоїв з метою збільшення їх частки ринку;
- підтримувати конкурентні позиції у виробництві традиційних видів горілки та розширювати таку частку ринку.

Тому, перспективними напрямками розвитку бізнесу ДП «Житомирський ЛГЗ» є виробництво елітної горілчаної продукції та традиційних видів горілки. Фінансування цих напрямків можливе за рахунок реалізації традиційної горілчаної продукції. Морси та наливки доцільно зняти з виробництва, оскільки такий вид бізнесу не є перспективним і достатньо прибутковим.

Цілі визначають загальний стратегічний напрямок діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ». Вони мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації, і, у першу чергу, для тих, кому доведеться їх досягати. Інструментом у такому випадку є «дерево цілей». Дерево цілей для ДП «Житомирський ЛГЗ» зображено на рисунку 3.

Фінансова сфера має головну стратегічну мету – збільшення рентабельності підприємства (до 15 %). Тактичні цілі, за такого випадку, такі: зниження непродуктивних витрат на 30 %, реінвестування прибутку на рівні 70 %.

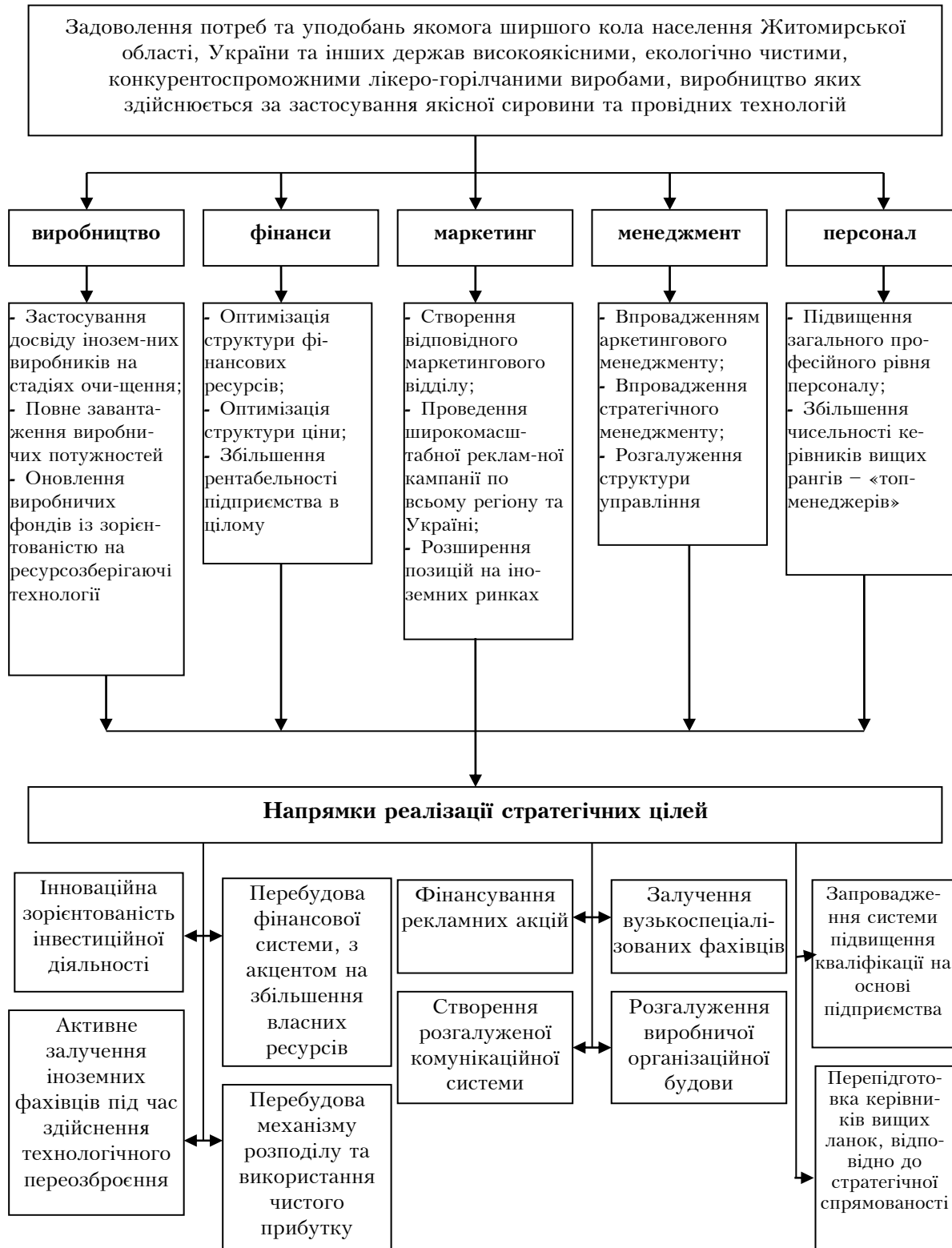


Рис. 3. «Дерево цілей» для ДП «Житомирський ЛГЗ»

Маркетингова стратегічна діяльність ДП «Житомирський ЛГЗ» передбачає зміцнення та розширення позицій підприємства на ринку, зокрема, збільшення частки на національному ринку до 18 % (наразі, підприємство займає близько 9 %); збільшення обсягу експорту вдвічі. Щодо персоналу, то для ДП «Житомирський ЛГЗ» головна стратегічна мета – це підвищення рівня спеціалізації керівництва за функціональними сферами та покращання координованості діяльності. Відповідно, передбачається

підвищення кваліфікації спеціалістів та фахівців, а також, зменшення норми керованості до 5 чоловік на основному виробництві та 7–8 у адміністративному корпусі.

У системі управління стратегічні цілі передбачають утворення відповідного структурного підрозділу зі стратегічної діяльності (служби стратегічного розвитку), у складі планово-економічного відділу під керівництвом генерального директора.

Отже, головним стратегічним напрямком дії підприємства, наразі, є інвестування вільних фінансових ресурсів у розвиток перспективних напрямків діяльності для отримання значного прибутку.

З огляду на стан галузі та, відповідно до результатів SWOT-аналізу, сформулюємо загальний стратегічний напрямок ДП «Житомирський ЛГЗ»: «Зміцнення позицій на місцевому ринку та провадження активного просування продукції на закордонні ринки за допомогою посилення існуючих конкурентних переваг та створення нових видів, відповідно до освоєння інших видів діяльності (виробництва)».

Отже, для ДП «Житомирський ЛГЗ» доцільно використовувати стратегію концентрованого зростання. Ця стратегія пов'язана з розвитком продукту: завод намагається поліпшити свій продукт та виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то ДП «Житомирський ЛГЗ» здійснює пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку та переходу на іноземний ринок.

Реалізація загальної стратегії забезпечить ДП «Житомирський ЛГЗ»:

- завоювання більшої частки ринку;
- реалізацію потенціалу підприємства у найкращих напрямках господарської діяльності, оскільки така стратегія передбачає позбавлення підприємства від нерентабельних виробництв з одночасною концентрацією зусиль на найприбутковіших та найперспективніших;
- посилення конкурентних переваг продукції, що знаходиться тривалий період на ринку, а також, завоювання провідних позицій відносно нових видів продукції.

Щодо конкурентної стратегії, то у такому випадку підприємству доцільно зупинитися на стратегії диференціації. Це пояснюється тим, що ДП «Житомирський ЛГЗ» має певні конкурентні переваги під час виготовлення саме горілчаних виробів, зокрема: високу якість, високий ступінь довіри до торгової марки, відносно низькі ціни, доступність, великі потенційні можливості інтенсивного відтворення. Умовами реалізації корпоративної стратегії є оптимізація потоків інвестиційних коштів, переорієнтація виробничої системи на інноваційний тип та зміна виробничої орієнтації на більш прогресивну – маркетингову.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня у галузі, оскільки вона надає реальної можливості впоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, хоча і в інший спосіб, ніж провідна стратегія за витратами. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона, також, збільшує прибуток, а це нівелює необхідність найнижчих витрат.

Інструментами втілення у життя корпоративної стратегії, а також, обраної конкурентної стратегії є функціональні стратегії. Вони формують потенціал для подальшого стратегічного розвитку підприємства та посилення конкурентних переваг на цільових ринках.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну зорієнтованість щодо певної функціональної підсистеми управління підприємством, що забезпечує їй досягнення цілей, а також, керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

До функціональних стратегій належать: виробнича, маркетингова, фінансова, управління персоналом.

За результатами SWOT-аналізу можна визначити основні виробничі проблеми підприємства та на основі них визначити виробничу стратегію.

Виробнича стратегія для ДП «Житомирський ЛГЗ» буде такою:

1. Застосування досвіду іноземних виробників на стадіях очищення:
 - запровадження провідних технологій очищення спирту, оскільки така стадія є основною у процесі виробництва;
 - залучення сторонніх спеціалістів на час введення у дію нового обладнання (прийняття німецьких технологів на період виходу на нормативну потужність);
 - застосування останніх наукових досягнень у сфері виробництва лікєро-горілчаних виробів (запровадження очищення спирту сріблом, використання автоматизації технологічних процесів).
2. Повне завантаження виробничих потужностей:
 - оптимізація режиму роботи обладнання (двозмінна ритмічна робота, зниження тривалості зупинки до 2 % часу роботи обладнання);

- удосконалення інфраструктури виробництва (автоматизація складських операцій, розробка міжцехових маршрутів руху продукції, відповідно до стадій технологічного процесу);

- розвиток обслуговуючих підрозділів (оновлення основних засобів механічної майстерні та інженерно-технічної служби);

- запровадження гнучких автоматизованих систем виробництва;

- досягнення максимального ступеня автоматизації виробничого процесу (зниження питомої ваги ручної праці до 10 % на протиагу 22 %).

3. Оновлення виробничих фондів із зорієнтованістю на ресурсозберігаючі технології:

- збільшення обсягів інвестицій до основних фондів (використання для цих цілей 70 % амортизаційного фонду);

- виведення з експлуатації застарілого обладнання, з поступовим переходом на провідне устаткування (зниження середнього віку обладнання з 12 до 7 років).

Основні положення маркетингової стратегії розташовані у таблиці 5.

Таблиця 5

Основні позиції маркетингової стратегії ДП «Житомирський ЛГЗ»

Елемент комплексу маркетингу	Основні напрямки діяльності
Товар	– Збільшення асортименту елітної горілчаної продукції на 5 позицій, традиційних видів горілки на 14 позицій; – Зниження товарних позицій наливок до 7; – Використання 5-рівневого захисту для традиційних сортів горілки; – Використання 7-рівневого захисту для елітних сортів горілки; – Використання нетрадиційної тари для продукції, зорієнтованої на іноземні ринки
Ціна	– Застосування стратегії «ціна – якість»; – Збільшення рентабельності елітної горілчаної продукції до 45 %
Розподіл	– Збільшення кількості точок фірмової торгівлі у Києві, Вінниці, Львові; – Створення по одному центру фірмової торгівлі та одному торговому представництву у всіх обласних центрах України
Просування	– Розгортання рекламної кампанії на загальнонаціональному каналі; – Проведення загальнонаціонального конкурсу
Ринок	– Збільшення частки ринку України до 18 %; – Стати абсолютним лідером у виробництві елітної горілчаної горілки; – Вихід на іноземні ринки

Фінансова стратегія. Основоположною функціональною стратегією, без якої неможлива реалізація інших, – є фінансова стратегія. Визначимо основні напрямки стратегічного управління фінансами. Загальна фінансова стратегія для підприємства – це збільшення прибутковості для забезпечення достатнього рівня ресурсів, щоб надалі забезпечити фінансування перспективних напрямків виробництва.

1. Показники загальної стратегії:

а) збільшення рентабельності підприємства до 20 % за рахунок зниження матеріаломісткості продукції;

б) збільшення прибутку, в середньому за рік, на 15 % за рахунок збільшення обсягів реалізації.

Оптимізація структури ціни продукції:

а) збільшення обсягів реалізації на 40 %;

б) зменшення питомої ваги адміністративних витрат до 4 % та збільшення витрат на збут до 20 % у загальній сумі витрат.

2. Фінансова реструктуризація та розвиток господарської діяльності:

а) підвищення кредитної та інвестиційної привабливості підприємства (підвищення ринкової вартості підприємства на 25 %);

б) зміна напрямків грошових потоків у секторі інвестування (збільшення норми реінвестованого прибутку до 70 %).

Наступним етапом є забезпечення суб'єкта господарювання відповідними кадрами, які змогли б забезпечити реалізацію корпоративної стратегії та, відповідно, функціональних стратегій. Зазвичай, стратегія управління персоналом розробляється за такими напрямками.

1. Добір, просування та розміщення кадрів на всіх ключових позиціях підприємства. Виховання професійних кадрів, виходячи з можливостей підприємства, за допомогою висококваліфікованих кадрів. Залучення стратегічних менеджерів та професійних маркетологів.

Шляхи реалізації:

- 1) Аналіз відповідності професійних якостей працівників посаді, що займається;
- 2) Програми навчання та підвищення кваліфікації працівників та управлінського персоналу;
- 3) Участь керівного персоналу в тренінгах та семінарах;
- 4) Визначення необхідності у кадрах для подальшого розвитку підприємства.

2. Оцінка персоналу:

1) Розробка системи оцінки ділових якостей працівників, що зорієнтована на надання якомога повної характеристики (відповідно до потреб підприємства) працівника;

- 2) Створення умов для поліпшення діяльності персоналу;
- 3) Стимулювання кар'єрного зростання працівників;
- 4) Формування позитивної корпоративної культури.

3. Система винагороди, що забезпечує належну компенсацію, чітко зазначені вигоди і мотивацію поведінки службовців на всіх рівнях. Дотримання принципу «винагорода, зорієнтована на індивідуальні досягнення» для працівників нижчих ланок та принципу «винагорода, зорієнтована на загальний результат» для керівного персоналу.

Шляхи реалізації:

1) Створення системи заохочення, що забезпечує винагороду за особистий внесок у розвиток підприємства (застосування критерію трудового внеску та трудової участі);

2) Організація ефективної системи оцінки індивідуального результату діяльності працівника за параметрами зростання якісних характеристик продуктивності праці;

3) Запровадження винагород за розробку та реалізацію раціоналізаторських пропозицій (до 5 % від отриманого ефекту);

4) Розвиток управління, що утворює механізми підвищення кваліфікації і просування службовою драбиною.

4. Створення ефективного механізму управління персоналом, з одночасним удосконаленням діяльності всіх його елементів.

Шляхи реалізації:

1) Створення ефективної служби управління персоналом (виокремлення відповідної служби);

2) Розробка та реалізація принципів кадрової політики, відповідно до потреб підприємства (зорієнтованість на інтенсивний розвиток);

3) Підтримка на належному рівні та розвиток професійних якостей працівників (застосування наукової організації праці);

4) Активна участь у семінарах та постійне підвищення кваліфікації спеціалістів, професіоналів та керівних кадрів;

5) Забезпечення фізіологічної адаптації працівників.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Стратегічна зорієнтованість підприємства забезпечує йому отримання економічної вигоди за довгостроковий період та поступальний інтенсивний розвиток у майбутньому. Розробка стратегії має бути чітко спланованою поетапно, щоб ефективно скоординувати рішення і дії щодо досягнення стратегічних цілей.

Результати SWOT-аналізу надали змогу визначити лінії поведінки за активації сприятливих та несприятливих факторів оточуючого середовища. Наразі, підприємство знаходиться у найкращому полі – СІМ, тому, основними напрямками його діяльності є удосконалення техніко-технологічної основи підприємства, розширення асортименту продукції та розширення збутової мережі, за рахунок вільних фінансових ресурсів. Згідно з результатами портфельного аналізу, перспективними напрямками розвитку бізнесу ДП «Житомирський ЛГЗ» є виробництво елітної горілчаної продукції та слабоалкогольних напоїв. Розвиток цих напрямків можливий за фінансування та реалізації традиційної горілчаної продукції. Морси та наливки доцільно зняти з виробництва, оскільки такий вид бізнесу не є перспективним і достатньо прибутковим.

Стратегічна діяльність ДП «Житомирський ЛГЗ» спрямована на отримання значного прибутку та інвестування його у розвиток виробництва для завоювання більшої частки ринку та задоволення більшого спектра споживчих потреб. Тобто, успішне виконання стратегічних цілей підприємства, зокрема, нарощування обсягів виробництва, за рахунок збільшення асортименту, поживлення інвестиційної діяльності та збільшення фінансових ресурсів, вимагає від підприємства збалансованого виконання функціональних стратегій.

Список використаної літератури:

1. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М. : ЗАО «Бизнес-школа ; Интел-Синтез», 2001. – 312 с.
4. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я.Жаліло // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19–27.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія / І.А. Ігнат'єва. – К. : Знання України, 2005. – 235 с.
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 313 с.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 559 с.
8. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
9. Томсон А.А. Стратегічний менеджмент : концепції і ситуації / А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд. – М. : ІНФРА – М, 2000. – 315 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 99 с.

References:

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), *Strategichne upravlinnja*, CUL, Kyi'v, 396 p.
2. Vihanskij, O.S. (2000), *Strategicheskoe upravlenie*, Gardarika, Moscow, Russia, 296 p.
3. Gurkov, I.B. (2001), *Strategicheskij menedzhment organizacii*, ZAO «Biznes-shkola; Intel-Sintez», Moscow, Russia, 312 p.
4. Zhalilo, Ja. (2005), «Ekonomiczna strategija jak kategorija suchasnoi' ekonomichnoi' nauky», *Economy of Ukraine*, No 1, pp. 19–27.
5. Ignat'jeva, I.A. (2005), *Strategichnyj menedzhment: teorija, metodologija, praktyka: monografija*, Znannja Ukrainy, Kyi'v, 235 p.
6. Martynenko, M.M. (2006), *Strategichnyj menedzhment*, Karavela, Kyi'v, Ukraine, 313 p.
7. Njemcov, V.D. and Dovgan', L.Je. (2002), *Strategichnyj menedzhment*, Ltd «UVPK «EksOb», Kyi'v, Ukraine, 559 p.
8. Porter, M.E. (1998), *Competitive strategy*, Translated from English, Osnovy, Kyiv, 390 p.
9. Tomson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (2000), *Strategic management: concepts and situations*, INFRA, Moscow, Russia, 315 p.
10. Shershn'ova, Z.Je., Obors'ka, S.V. and Ratushnyj, Ju.M. (2001), *Strategichne upravlinnja*, KNEU, Kyi'v, Ukraine, 99 p.

ОСОВСЬКИЙ Олег Антонович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- проблеми сучасного менеджменту організацій;
- корпоративне управління;
- розвиток малого підприємництва.

Тел.: (097) 898–59–33.

E-mail: mm_osman@ukr.net.

ОСОВСЬКА Галина Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування Приватного акціонерного товариства «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Наукові інтереси:

- проблеми сучасного менеджменту організацій;
- стратегічне управління;
- інноваційний менеджмент.

Тел.: (097) 298–35–59.

E-mail: gvosovska@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2017.