

agrarian sphere is studied. The role of the state is studied in the question of the technical providing of agricultural production. The ways of perfection of the technical providing are offered for agricultural enterprises. Practical recommendations of increase of level of the technical providing of agrarian sphere are grounded. The role and significance of leasing in assuring the reproduction of assets in agriculture is determined.

Key words: *leasing, agricultural equipment, assets.*

УДК 338.43:658

*Муляр Т. С.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Житомирського національного агроекологічного університету*

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *Розглянуто питання формування стратегії підприємств як одного із суттєвих компонентів стратегічного управління і її реалізації в сучасних умовах господарювання.*

Ключові слова. *Стратегія, місія, цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, стратегічно орієнтована організація, стратегічне управління.*

Постановка проблеми. Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес формування і реалізації стратегій підприємств є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених економістів: З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера та ін. Однак аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. В той же час, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств також не існує. Управління вимагає від менеджерів стратегічного

мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Тому питання формування і реалізації стратегій підприємств потребує подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування процесу формування та реалізації стратегії підприємств в контексті стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та “стратегічного набору”.

А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління. Виходячи з цього, на рис. 1 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством [1, с. 16].

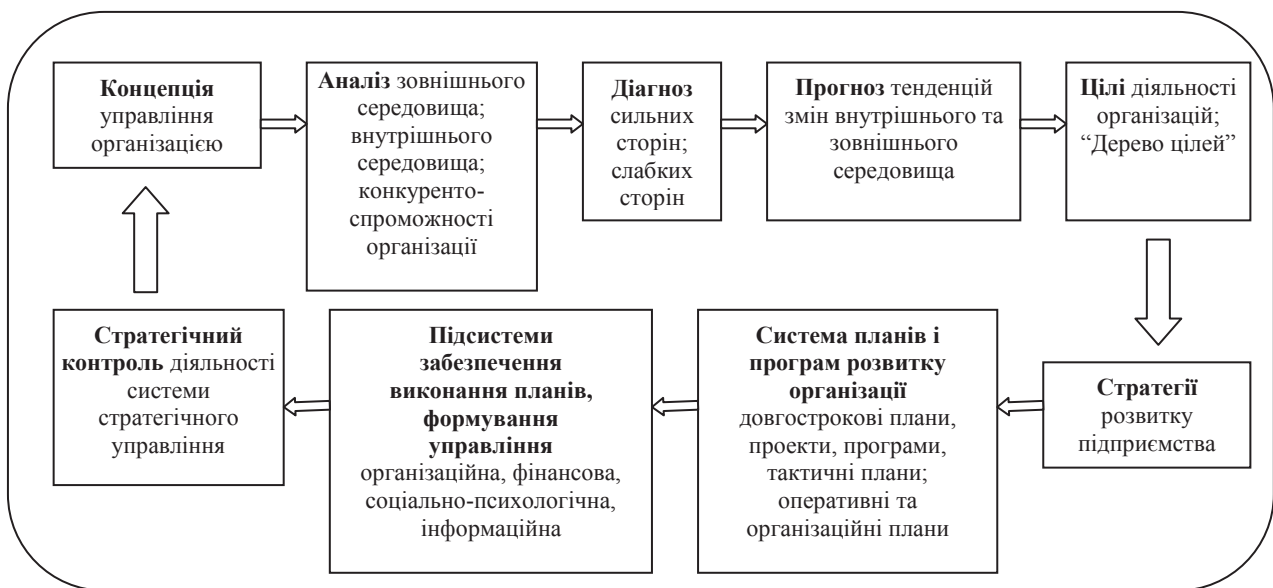


Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне

мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти їй та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [2]. М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [3].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [4]. С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основи стратегічного управління, на думку автора, такі: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір

альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [5].

При розробці стратегії (за І. Ансоффом і Д. Стейнером) необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації.

Згідно з поглядами М. Мінцберга, при розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [6].

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма, продукцію (послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить, на думку автора, певні етапи (рис. 2).

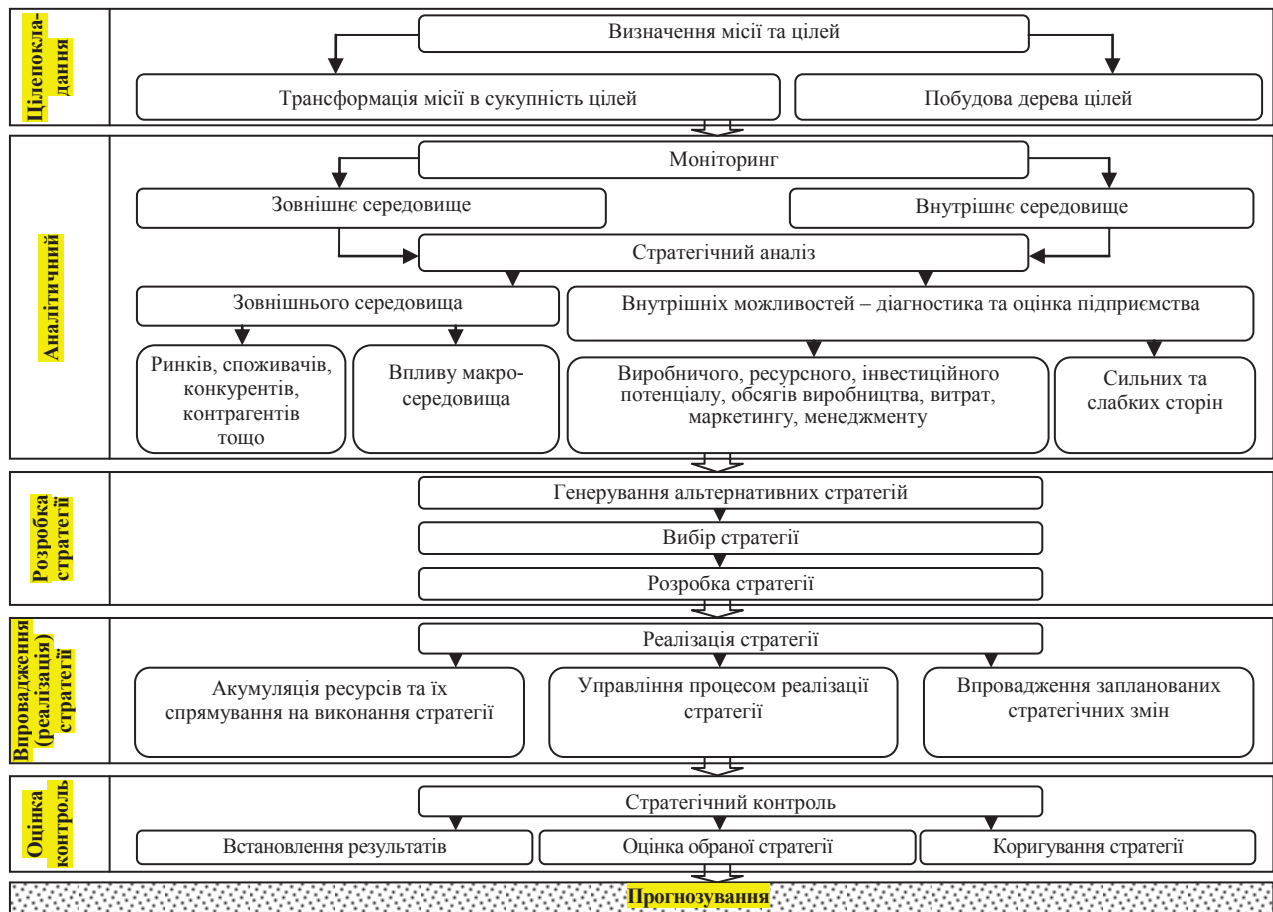


Рис. 2. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Запропонований алгоритм поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики.

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є формування або перегляд місії підприємства. Цікаво, що все починається з місії підприємства, але для того, щоб її розробити, потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу тощо) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців

постачальників, товари-замінники тощо). Тобто, робота над місією підприємства починається після того, як вже виконана більшість робіт над складанням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства.

Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі роки, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися у процесі стратегічного аналізу.

Мета встановлення місії підприємства така:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання компанії індивідуальності;
- уміння вирішити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище навколо фірми;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про свій намір обслуговувати певний сегмент ринку.

Відправна точка довгострокового планування – це встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей (“дерева цілей”);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це – обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток тощо.

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватися стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від “дев'ятої хвилі” ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів принципово важлива тому, що ресурси – це потенціал організації. Звідси, потенціал організації – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства [7].

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації.

Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є співставлення стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів – галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів тощо. Далі формується конкурентна стратегія. На основі обраної конкурентної стратегії формуються функціональні стратегії підприємства: інноваційна, виробнича, маркетингова, соціальна, організаційна та фінансова.

Інструментом, за допомогою якого будуть реалізовані розроблені стратегії є організаційна структура підприємства. Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі “Стратегія та структура” [8]. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [6, с. 152]. Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін в організаційній структурі підприємства починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно, виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів функціонує в рамках простих оргструктур. При цьому, стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії.

Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи у достатній мірі зосередитися на стратегічних проблемах організації. Якщо до цього додати притаманне для вітчизняного менеджменту небажання “ділитися” правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Висновки: Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. А тому, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації стратегії підприємства що лежить в основі стратегічного управління.

Література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ, 1999. – 384с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдонел; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 701 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2000. – 296 с.
5. Попов С. А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. –344 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел; под ред. Ю. Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
7. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. / Г. М. Заболотний, В. В. Коровій, П. С. Мартинюк, А. М. Ступницький. – Вінниця: Книга-Вега ВАТ “Віноблдрукарня”, 2003. – 304 с.
8. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises MIT Press / A. D.Chandler. – Cambridge: Mass, 1962.

***Annotation.** The strategy formation of the enterprises as the essential components of the modern management are considered in the article.*

***The problem.** According to the instability of the peculiar actuality its necessary to look for the alternative decision in the system of the strategical management. The role and importance of the strategy realization is also growing.*

***The investigation results.** The strategic development of the enterprises is impossible without the balance of their common purpose. When deciding the problem elaboration is very favourable in the common activity of the enterprises. It gives the possibility to find out and define its activity strategy according to the common purposes.*

The strategy is necessary in any form to success fully define the direction of its development. Actually the strategy choice means that the enterprise chooses the concrete way of its development. The thornily developed strategy is the basic of the enterprise competition ability. It gives the possibility to form and increase the structure management at the market conditions.

Conditions: The right strategy which acts according to a certain branch includes a long realization action program. It insures a successful development for each enterprise and that's why a new way of thinking must orientate the successful perspective activity at the basis of the strategic management.

УДК 347.2

Нестеренко О. М.
викладач Таврійського державного
агротехнологічного університету, м. Мелітополь

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Анотація У статті розглянуто проблемні питання адміністративно-правового забезпечення законності у сфері земельних відносин, розглядаються колізії, що виникають при регулюванні земельних відносин між нормами, вміщеними, з одного боку, до актів земельного, а з іншого – адміністративного законодавства.

Ключеві слова: законність, земельне законодавство, земля, адміністративне законодавство, Земельний кодекс України, механізм адміністративно-правового регулювання

Вступ. Проголошення у статті 14 Конституції України землі основним національним багатством, що перебуває під охороною держави, створило необхідні умови для зміцнення в Україні законності у сфері земельних відносин, а також зумовило необхідність пошуку нових і вдосконалення існуючих засобів для її забезпечення [1].

Земля як елемент навколишнього природного середовища, що перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими його складовими – водними ресурсами, лісами, тваринним та рослинним світом, є головним фактором життєзабезпечення населення та засобом виробництва, необхідним для функціонування всіх галузей народного господарства. З огляду на це стає очевидною соціально-економічна актуальність забезпечення дбайливого та розумного ставлення до землі.