

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

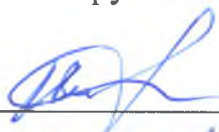
Білуха Валентин Михайлович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА
СИНЕРГІЧНИХ ЗАСАДАХ

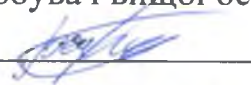
Спеціальність: 051 «Економіка»
Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню бакалавр

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та
адміністрування


_____ В.П. Самодай
« 02 » червня 2021 р.

Виконавець
здобувач вищої освіти 542 групи




_____ В.М. Білуха
« 02 » червня 2021 р.

Суми – 2021

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С.МАКАРЕНКА**

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування


в. о. д. е. н., професор Божкова В.В.
« 27 »  2021 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Білухи Валентина Михайловича

1. Тема роботи: «Стратегічне управління підприємством на синергічних засадах»

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент Самодай В.П.

Затверджені наказом від « 27 »  2021 року, № 263-СГ

2. Строк подання студентом роботи 11 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи:

метою бакалаврської роботи є підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» з використанням механізму стратегічного управління.

предметом дослідження є вивчення та реалізація пропозиції щодо впровадження механізмів стратегічного управління в практику господарювання організацій виробничої сфери.

об'єктом дослідження є впровадження елементів стратегічного управління на ТОВ «СУМИ-ХОЛОД».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):


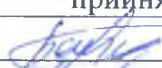




Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління на підприємстві.

Розділ 2. Наукові засади розробки та реалізації стратегії управління підприємством

Розділ 3. Удосконалення стратегії управління підприємством ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 8 таблиць і 10 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Самодай В.П.		
2.	Самодай В.П.		
3.	Самодай В.П.		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми бакалаврської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження	вересень 2020р	виконано
2.	Обговорення та затвердження теми бакалаврської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету	вересень 2020р	виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання	жовтень 2020 р	виконано
4.	Робота над теоретичною частиною бакалаврської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи	листопад 2020р	виконано
5.	Подання теоретичної частини бакалаврської роботи для першого читання науковим керівником	січень 2021р	виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.	лютий 2021р	виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини бакалаврської роботи на перевірку науковому керівнику	березень 2021р.	виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини бакалаврської роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2021р	виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків	квітень 2021р.	виконано
10.	Доопрацювання бакалаврської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту	травень 2021р	виконано
11.	Подання бакалаврської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії бакалаврської роботи	червень 2021р.	виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта бакалаврської роботи, переплетеного та підписаного студентом, науковим керівником і рецензентом	червень 2021р.	виконано

Науковий керівник

(підпис)

(Ініціали, прізвище, вчене звання)

Студент

(підпис)

(Ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Поняття «стратегії» та її зміст	5
1.2 Стратегії управління як економічна категорія	10
РОЗДІЛ 2 НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	16
2.1 Види стратегій управління та їх характеристика	16
2.2 Механізм розробки та реалізації стратегії управління підприємством	22
2.3 Сутність та зміст управлінського рішення при виборі стратегії	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»	35
3.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»	35
3.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» для розробки стратегії	41
3.3 Напрямки удосконалення стратегії управління підприємством	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають цілі її діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням можливих змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Актуальність теми обумовлена тим, що існує велика кількість підходів для реалізації етапів стратегічного управління, однак, для формування місії організації на перспективу необхідно, в першу чергу, проаналізувати зовнішню і внутрішню середу функціонування організації, сформулювати цілі та стратегію їх досягнення, розробити механізм їх досягнення.

Стратегічне управління - багатоплановий управлінський процес, який направлений на формування і реалізацію вибраних стратегій, які сприятимуть збалансованості відносин між організацією і зовнішнім середовищем, з одного боку і досягненню нею завдань, з іншого.

З огляду на вищенаведене, вважаємо, що дослідження механізму формування стратегії управління підприємством є актуальним питанням сучасної економічної науки.

Метою бакалаврської роботи є підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» з використанням механізму стратегічного управління.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи стратегічного управління на підприємстві;
- розглянути основні методи реалізації стратегії управління на підприємстві;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства та виявити її недоліки;

запропонувати заходи для реалізації стратегії управління підприємством ТОВ «СУМИ-ХОЛОД».

Предметом дослідження є вивчення та реалізація пропозицій для впровадження механізмів стратегічного управління в практику виробничої діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є впровадження елементів стратегічного управління на ТОВ «СУМИ-ХОЛОД».

Джерелами інформації стали: законодавчі акти, науково-методичні видання, виробнича, організаційно-регламентаційна та економічна документація підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, практичні результати та висновки були обговорені на Міжнародній науково-практичній конференції «Іноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 27 жовтня 2020 року), та міжнародному науково-освітньому круглому столі студентів та молодих учених «Україна майбутнього» (м.Берднеськ, осінь 2018 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел. Робота містить 7 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел включає 45 найменувань, загальний обсяг роботи складає 63 сторінок, з них основного тексту 61 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття «стратегії» та її зміст

Поняття стратегії як узагальненої моделі, яка використовується для досягнення поставленої мети, увійшло до переліку тих термінів, які дозволяли реагувати підприємству на непередбачені ним зміни як в зовнішньому так і внутрішньому середовищах та набули великого значення.

Стратегія підприємства – це сукупність його цілей і способів їх досягнення. Стратегія, як правило, формується і розробляється вищим керівництвом підприємства, але, дуже часто, її реалізацію забезпечують і інші структури управління.

Розробити стратегію підприємства – означає сформулювати основні напрямки його розвитку для отримання довгострокових переваг на конкурентному ринку та реалізації інших корпоративних задач. Як правило, розробка стратегії це довготривалий процес, який націлений в майбутнє але потребує поетапного процесу реалізації.

Стратегія, як функція часу не просто відображає задачі підприємства в певному періоді його діяльності, вона також є і функцією напрямку. Саме вона встановлює основні напрями діяльності підприємства: механізми зростання або стабілізацію розвитку; рішення про розширення номенклатури та асортименту своєї продукції, аналізу ринків всіх видів ресурсів, визначає вибір стратегії конкурентних переваг. Стратегію необхідно розглядати як детально розроблений комплексний план діяльності підприємства, направлений на здійснення його головної місії та досягнення основної мети з максимальною ефективністю [6,10].

Головним завданням такого комплексного плану є розробка та впровадження сучасних нововведень на підприємстві відповідно до тих змін, які відбулися в навколишньому середовищі. Стратегія необхідна, в першу

чергу, і тому що майбутнє, на сьогодні, в основному є непередбачуваним і його спрогнозувати практично дуже складно.

Існуючий сьогодні темп змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, суттєве збільшення обсягів знань і інформаційних потоків настільки зросли, що тільки через планування стратегії свого розвитку підприємству представляється можливим спрогнозувати як майбутні проблеми так і можливості свого розвитку. Стратегія є основою формування плану розвитку підприємства на перспективу, допомагає вибрати найбільш відповідальні напрямки дій, суттєво знижує можливості прийняття неправильного рішення через отримання помилкової або часто недостовірної інформації, яка стосується як самого підприємства так і зовнішнього його середовища.

Формування стратегії також дозволяє підприємству досягти більшої визначеності на перспективу: підприємство, при розробці стратегії, зможе аналізувати події зовнішнього середовища і оперативно їх враховувати. На основі проведених досліджень, тільки ті підприємства, які тривалий час працюють на ринку, більш оперативно реагують на їх зміну.

По своїй основі сформульована стратегія це не що інше, як набір відповідних правил для прийняття та ухвалення відповідних рішень, якими підприємство керується в своїй роботі, тобто її можна вважати основою, яка формує всі управлінські функції діяльності підприємства.

Суть стратегії розкривається в її понятті. Загалом існує безліч підходів до визначення стратегії, основні з них представлені в таблиці 1.1.

Г.Мінцберг дав визначення стратегії наступним чином (комбінація “5П”) [1]:

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, направлене на те, щоб випередити своїх конкурентів;
- стратегія – порядок дій (план може бути не реалізованим, але порядок дій повинен бути виконаний в будь-якому випадку);

Таблиця 1.1

Основні підходи визначення стратегії [7]

Визначення стратегії	Автор
Стратегія - це метод визначення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.	А. Чандлер
Стратегія - це спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів. Стратегія - це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	І. Ансофф
Стратегія фірми –це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення намічених цілей	Герчикова А.
Стратегія - це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.	М. Портер
Стратегія є детальним планом, який дозволить забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.	Маскон М. Альберт М. Хедоурі Ф.
Стратегія - це послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень.	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел
Стратегія компанії - системний підхід до вирішення проблем розвитку і функціонування, який забезпечить збалансованість її діяльності.	Котлер Ф. Армстронг Т.
Стратегія - напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	П. Дойль
Стратегія – план досягнення цілей організації. Тактика – це методи і дії, використання яких дозволить реалізувати стратегії.	Стівенсон С.
Стратегія - це логічно зв'язана та інтегрована схема прийняття рішень. Стратегія - це засіб обґрунтування необхідності існування корпорації та визначення економічних та неекономічних вигод, які організація може забезпечити своїм акціонерам.	С.П. Кукура

- стратегія – позиція у зовнішньому середовищі, тобто присутність взаємозв'язку з ним;

- стратегія – перспектива або передбачення того стану, до якого необхідно прагнути.

У теорії й практиці сучасної системи управління стратегія визначається як:

- напрямок руху підприємства для виконання поставлених ним завдань;

- системний підхід до вирішення проблем розвитку й функціонування підприємства, який забезпечує збалансованість його діяльності;

- набір правил, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень;

- набір середньо- або довгострокових рішень, які визначають орієнтири господарської діяльності підприємства для досягнення своєї мети;

- комплексний план, призначенням якого є забезпечення здійснення місії й цілей підприємства.

Вчені, як правило, стратегію діяльності підприємства порівнюють з такими термінами, як: позиція його на даному ринку, напрямки покращення його конкурентних переваг на ринку, вихід на нові ринки тощо. Що стосується стратегії, як результату діяльності підприємства, то її можна порівнювати з ідеальною його моделлю, в якій збігається і реалізується «бачення» майбутнього цього підприємства не тільки його керівником, а і власником.

У сучасній науковій літературі існує дві основні концепції поняття стратегії підприємства - філософську та організаційно-управлінську [16].

В основі філософської концепції лежить підхід, який формує поняття стратегії в загальфілософському розумінні, коли стратегія сприймається як:

- спосіб функціонування, який орієнтує підприємство постійно розвиватися;

- частина менеджменту, яка направлена на розвиток підприємства в перспективі;

- процес мислення, який потребує від фахівців спеціальної підготовки, розвитку у них спеціальних навичок і процедур;

В основі організаційно-управлінської концепції визначення стратегії лежать дії, які пов'язані з заходами, направленими на здійснення конкурентних заходів в стратегічній діяльності підприємства. Особливостями організаційно-управлінської концепції стратегії на підприємстві, є також можливості аналізувати її переваги і недоліки, які дають можливість більш ефективно впроваджувати і соціальні стратегії на підприємстві.

Однак розроблена стратегія сама по собі не гарантує успіху. Так само як літак з прекрасною конструкцією двигунів не зможе літати, коли він заправлений паливом низької якості, так і підприємство, формуючи свою стратегію, може потерпіти невдачу через присутність помилок в інших управлінських функціях (організації, мотивації, контролі і так далі) або реалізації неефективних дій.

Правильно підібрана стратегія і її уміла реалізація за рахунок здійснення відповідних ефективних дій – ось що необхідне для отримання запланованих результатів.

Можна сформулювати ефективну стратегію, але не впровадити її на підприємстві, а можна вдало використати і посередню стратегію. У першому і другому випадках підприємство не використовує все наявні у нього можливості. Шлях до успіху – ефективно виконана ефективна стратегія. Вплив стратегій на успіх підприємства в залежності від їх виду представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив стратегій на успіх підприємства [23]

Дії	Стратегія	
	визначена	невизначена
Ефективні	Успіх у минулому, і забезпечений успіх в майбутньому	Успіх у минулому, успіх в майбутньому проблематичний

Неефективні	Деякий успіх у минулому, в майбутньому серйозні проблеми	Невдачі у минулому, такий же результат очікується і в майбутньому
-------------	--	---

1.2. Стратегії управління як економічна категорія

Світове суспільство впродовж тривалого часу розглядає стратегію свого розвитку, як один із багатьох інструментів, який дозволяє вирішити їх проблеми, тобто, вони, на основі розробки стратегії, намагаються зрозуміти, як треба вміти управляти процесами свого розвитку, які відбуваються як на підприємстві, так і в зовнішньому середовищі. Для розуміння цих проблем, теорія і практика менеджменту запропонувала керуватися поняттям стратегічного управління [8].

Для підприємства стратегічне управління – це напрямки діяльності, які допомагають йому досягти поставлених перед підприємством задач з урахуванням змін в навколишньому середовищі, структурі його організаційного потенціалу та можливої координації при розподілі всіх видів ресурсів. В науковій літературі існує цілий ряд визначень стратегічного управління і його особливостей, в залежності від напрямків його використання, що приводять до різних трактовок його поняття.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» дається наступне поняття стратегії: «За своєю суттю стратегія - перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [2]. Іноді стратегія розглядається як «хитрий маневр», метою якого є втягнути конкурента «на так звану темну доріжку», яка нікуди його не приведе, а тільки змусить його задарма витратити гроші і час. [2].

О.С. Віханський під стратегічним управлінням розуміє «таке управління підприємством, яке спирається на його кадровий потенціал як на основу, орієнтує його діяльність згідно вимог споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні в ньому зміни, які відповідають викликам часу і дозволяють добитися підвищення його конкурентоспроможності, що в

сукупності дає підприємству можливість вижити в довгостроковій перспективі, не втрачаючи при цьому своєї мети» [8].

Відповідно до теорії Хиггенса, «стратегічне управління – це управлінський процес, метою якого є здійснення місії підприємства на основі використання управлінської взаємодії підприємства з його оточенням».

Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій, направлених на розробку і виконання стратегій, необхідних для досягнення мети підприємства». [6].

На загал, стратегічне управління необхідно розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, які впливають один на одного [27]. Цей вплив, як правило, має постійний зворотній зв'язок тобто постійно відбувається взаємообернений вплив одного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Розглянемо коротко зміст кожного з процесів (Рис. 1).

Почнемо з місії. **Місія** підприємства повинна бути представлена в порівняно простих термінах і в зручній для оцінки формі. В її основі повинні знаходитись задачі, направлені на задоволення інтересів і запитів споживачів через ринкову конкуренцію та наявність чіткої відповіді на питання чому саме споживачі повинні віддавати перевагу товарам та послугам даного підприємства, а не якогось іншого.



Рисунок 1 Процес стратегічного управління

Визначення цілей. **Цілі** — це кінцевий, бажаний для підприємства результат, якого воно прагне досягти в результаті своєї діяльності.

Аналіз середовищ (зовнішнього та внутрішнього) вважається начальним як вхідним так і вихідним процесами стратегічного управління, оскільки формує відповідну базу для визначення як місії і цілей підприємства, так і для розробки поведінкових стратегій, які дозволять підприємству не тільки виконати свою місію, а і досягти прекрасних результатів.

Оцінка стратегічних альтернатив. **Вибір стратегії** для підприємства, в першу чергу, залежить від конкретної ситуації, у якій воно функціонує. Тому, при виборі своєї стратегії, керівництво підприємства повинно для себе вирішити наступні три основних питання, які стосуються, в першу чергу, становища підприємства на ринку:

- який бізнес необхідно припинити;
- який бізнес обов'язково продовжити;
- у який бізнес доцільно перейти.

Відповідь на перше питання пов'язана з лідерством у максимізації витрат, пов'язаних з виробництвом.

Відповідь на друге питання, як правило, пов'язана зі спеціалізацією виробництва і, як наслідок, зниженню витрат.

Відповідь на третє питання пов'язана з фіксацією визначеного сегмента ринку збуту і концентрації зусиль підприємства на новому ринковому сегменті.

Оцінка обраної стратегії. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді проведення аналізу доцільності і достатності вибраних для даної стратегії основних чинників, які дозволять ефективно реалізувати дану стратегію в умовах конкретного підприємства тобто, чи дасть можливість дана стратегія досягти підприємством своєї мети.

По своїй суті основою стратегічного управління є механізм стратегічного мислення, який включає наступні елементи [15]:

1. Формується на основі поєднання системного, цільового, а в деяких випадках і ситуаційного підходів до діяльності підприємства.
2. Рекомендує проведення аналізу специфіки та умов функціонування підприємства, що дасть можливість формування відповідних систем стратегічного управління, які будуть враховувати як специфіку функціонування підприємства так і фактори зовнішнього середовища.
3. Зосереджує увагу на необхідності використання баз стратегічної інформації. Аналіз баз стратегічної інформації дасть можливість визначати зміст та послідовність дій на підприємстві для отримання максимального результату.
4. Дозволяє прогнозувати наслідки реалізації прийнятих рішень за рахунок ефективного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування ефективного механізму управління персоналом. [24].

Існує два основні підходи, які дають визначення стратегічного управління і діють одночасно. В основі першого визначення стратегії трактується, як «стратегія для процесу», а другого – як «стратегія для результату» [9].

При реалізації першого підходу, при визначенні стратегії потрібно орієнтуватися на питання: а) «Хто ми є?» і «на якій стадії розвитку ми є?» (Етап а); та б) «Куди ми рухаємося?» і «Що нам потрібно?» (Етап б). При реалізації другого підходу потрібно орієнтуватися на питання в) «Скільки часу нам потрібно і яким чином ми досягнемо поставлених цілей?», тобто мова йде про перехід від етапу а) до етапу б).

Система стратегічного управління, для отримання максимального результату, потребує проведення наступних заходів [26]:

- виділення необхідних підприємству ресурсів для реалізації стратегічних цілей незалежно від існуючої структури управління підприємством;

- створення відповідних центрів управління по кожному стратегічному напрямку;

- проведення оцінки та розробка механізму стимулювання персоналу підприємства в залежності від результатів досягнення стратегічних цілей.

Для розробки своєї стратегії кожне підприємство, в першу чергу, повинно сформулювати наступні, важливі для нього елементи діяльності:

- сформулювати місію підприємства;
- проаналізувати особливості організації бізнесу;
- сформулювати організаційну структуру управління підприємством;
- визначити ринки збуту продукції;
- довести конкурентні переваги продукції;
- сформулювати ресурсну базу підприємства;
- забезпечити організаційну культуру виробництва.

Тобто, по своїй суті, стратегія управління:

- визначає основні напрями та ефективні шляхи досягнення намічених підприємством задач, направлених на зміцнення, ріст або його виживання в майбутньому на основі впровадження потрібних пріоритетів;

- є механізмом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- система, яка постійно вдосконалюється в процесі функціонування підприємства на основі використання елементів зворотного зв'язку;

- з огляду на багатоцільовий характер діяльності підприємства, стратегія, як правило, має складну внутрішню структуру, тобто її можна розглядати, як систему стратегій;

- є основою для розробки перспективних планів, проектів і програм, які повинні стати основою перспективного розвитку підприємства;

- є основою для проведення змін як в структурі управління підприємством, так і в діяльності вищої управлінської ланки;

- є стабілізуючим фактором відносин між персоналом підприємства;

Чого не дає стратегія управління? [33]:

- негайного результату;

- абсолютно повного передбачення перспектив розвитку підприємства, яке б дозволяло йому приймати і впроваджувати «виключно правильні рішення»;

- реалізації товарів певної номенклатури;

- забезпечити підприємство необхідними ресурсами в необхідних об'ємах, за доступними цінами та постачальниками, які були заздалегідь визначені;

- можливості визначити послідовність дій і етапів розробки і реалізації стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності;

- гарантії функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Чим не повинна бути стратегія управління підприємством?:

- бізнес - планом, який необхідно реалізувати за будь-яку ціну і в будь-яких умовах;

- переліком нормативних документів, необхідних для функціонування і розвитку підприємства;

- простим підсумовуванням комплексного плану діяльності підприємства;

- пропозицією тільки керівництва вищої ланки підприємства.

Провівши аналіз сутності стратегічного управління діяльністю підприємства можна виділити наступні складові, які відіграють істотну роль у формуванні стратегії його розвитку [9]:

- потреби ринку;

- наявність можливості впровадження стратегії управління на підприємстві;

- визначення періоду впровадження даної стратегії;

- наявність необхідних ресурсів;

- можливість залучення необхідних фінансових ресурсів;

- можливості використання сучасних інформаційних технологій;

- кадровий потенціал підприємства та ін.

РОЗДІЛ 2.

НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Види стратегій управління та їх характеристика

Кожне підприємство згідно своїх можливостей та на основі аналізу своїх сильних і слабких сторін, формує свій власний стратегічний вибір. Цей вибір формується на основі врахування напрямків його розвитку та можливості вибору свободи дій відповідно до змін, які відбуваються в сфері його інтересів. Найбільше такому напрямку відповідають корпоративні стратегії управління оскільки вони спрямовані на вирішення двох основних задач: визначення напрямків перспективного розвитку підприємства і ролі кожного із стратегічних його господарських центрів в реалізації обраної стратегії. Іноді дану стратегію управління на підприємстві ще називають загальною так як вона формує склад і структуру інвестиційного портфеля організації [30].

Загальні стратегії управління за своїм змістом поділяються на активні і пасивні. Активна стратегія базується на постійному розширенні сегментів своєї діяльності, зокрема: розширенням асортименту та номенклатури продукції, пошуком напрямків підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства, а пасивна (реактивна) - спрямована, в першу чергу, на роботу на конкретному ринку і гарантією своїх позицій на ньому. Реалізація реактивної стратегії може відбуватися в двох формах: адитивній і рецептивній. Адаптивна стратегія орієнтована, в першу чергу, на пошук рішень, які дозволять підприємству закріпитися на ринку. В основі рецептивної стратегії, як правило, використовується механізм інноваційних обмежень та реалізація стандартних управлінських рішень і методів. Розробкою загальної стратегії управління, як правило, займається вище керівництво підприємства оскільки ця стратегія формує головний напрямок розвитку підприємства на перспективу.

В практиці найчастіше використовують наступні типи загальних стратегій управління [38]: стратегія стабільності, стратегія розвитку і стратегія скорочення.

Стратегія стабільності базується на використанні підприємством існуючих на ньому видів діяльності і їх підтримку. Тому таким видом стратегії користуються ті підприємства, які володіють великою питомою часткою на ринку, або використовують передовими технологіями. Але завжди потрібно пам'ятати, що дуже часто існує небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегія зростання характерна для підприємств, які функціонують в сферах діяльності, де можлива швидка зміна технологій. Існують такі різновиди даної стратегії:

- інтенсивне або концентроване зростання;
- інтегроване зростання;
- диверсифіковане зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стратегія зростання організації

Інтенсивне зростання	Інтеграція	Диверсифікація
Глибоке проникнення на ринок	Вертикальна регресивна	Концентрична
Розширення ринку (вихід на нові ринки)	Вертикальна прогресивна	Горизонтальна
Удосконалення товару	Горизонтальна	Конгломеративна

Стратегією інтенсивного росту доцільно користуватися тоді, коли існує можливість вдосконалення товарів, які вже реалізуються на відповідних ринках, або можливості зміни номенклатури випускаємої продукції, або ж виходу на нові ринки реалізації. У той же час слід мати на увазі, що непродуманий вибір даної стратегії може мати і негативні наслідки для підприємства [32].

Стратегією інтегрованого зростання доцільно користуватися, коли підприємство готова до формування нових структур. Тому, таку стратегію може використовувати підприємство, яке має сильні позиції на ринку, або коли вон сподівається на додаткові бонуси в результаті інтеграції або з організаціями - посередниками, або з постачальниками, або з конкурентами.

Різновидами стратегії інтегрованого зростання є: вертикальна і горизонтальна.

Вертикальна регресивна стратегія дозволяє підприємству, в першу чергу, збільшити контроль над постачальниками. Вона доцільна тоді, коли постачальники будуть отримувати істотний прибуток, або ж, коли в собівартості продукції підприємства велика питома вага належить комплектуючим.

Вертикальна прогресивна стратегія використовується в разі необхідності контролю над організаціями - посередниками (оптова або роздрібна торгівля). Вона доцільна, у випадку коли питома вага посередницьких послуг в собівартості істотно зростає, або коли виникають з посередниками проблеми.

Стратегія горизонтальної інтеграції використовується в разі, коли підприємство передбачає або поглинути організації-конкуренти, або збільшити контроль над ними [29].

Стратегія диверсифікованого зростання використовується у випадках, коли ринки, на яких працює підприємство, знаходяться в стадії або скорочення попиту, або збільшення пропозиції, або коли законодавче поле гальмує діяльність підприємства на даному ринку.

Існують такі різновиди стратегії диверсифікації: горизонтальна, концентрична, конгломератна.

Горизонтальну диверсифікацію використовують тоді, коли доцільне розширення номенклатури продукції, яка раніше не випускалася, але може зацікавити споживачів в перспективі.

Концентричну диверсифікацію використовують в разі, коли підприємство планує реалізовувати вироби, які за своїми технічними характеристиками дуже схожі на традиційні товари підприємства. Наприклад, замість мотоциклів підприємство може зайнятися виробництвом велосипедів або самокатів.

Конгломеративну диверсифікацію використовують, у випадку коли підприємство вирішило розширити свій асортимент продукцією, на ту яку раніше воно не випускало, але яка успішно реалізується на інших ринках.

Стратегія скорочення використовується в разі, коли підприємство починає втрачати свої позиції на ринку, тобто падає попит на його продукцію, скорочується частка його ринку, знижується його прибуток, що змушує підприємство або вийти з ринку, або змінити вид своєї діяльності.

Існують такі різновиди стратегії скорочення [45]: стратегія «збір урожаю», стратегія скорочення витрат, стратегія ліквідація.

Стратегія «збір урожаю» включає відмову від довготривалого планування і орієнтацію на отримання короткотривалого прибутку. Таку стратегію використовують в разі кризи виробничої діяльності але можливості отримувати дохід.

В основі стратегії скорочення витрат лежать механізми пошуку шляхів зниження витрат, пов'язаних з виробництвом, підвищення продуктивності праці та інших способів економії коштів.

Стратегія ліквідація - крайній випадок стратегії скорочення. Вона реалізується тоді, коли підприємство не має можливості продовжувати свою діяльність [30].

В основі розробки будь-якої стратегії підприємства лежить принцип конкурентної переваги, який часто порівнюють з **конкурентною стратегією**.

Залежно від цільового ринку, класифікація конкурентних стратегій за М. Портером включає наступні її види [35]: стратегію лідерства, стратегію диференціації і стратегію концентрації.

В основі стратегії лідерства знаходяться питання, пов'язані з мінімізацією витрат у порівнянні з конкурентами на основі: або розробки нових товарів, або здійснення регулярного контролю за постійними витратами, або зниження адміністративних витрат. Такий механізм дозволяє створити надійний «захист» від існуючих на ринку конкурентних сил, а саме: конкурентів, постачальників, споживачів і виробників товарів-субститутів. Для реалізації даної стратегії необхідні відповідні інвестиції, рівень професійної підготовки, жорсткий контроль за виробництвом і реалізацією якісної продукції.

Однак, при реалізації даної стратегії, підприємство повинно враховувати небезпеку, яка пов'язана з прямими конкурентами, які також можуть піти цим шляхом, або можуть виникнути нові більш ефективні технології.

Стратегія диференціації використовується в тих випадках, коли підприємство в змозі забезпечити споживачів товаром, який істотно відрізняється від товару конкурентів. Складовими стратегії диференціації можуть бути: імідж марки, зовнішній вигляд, технологічна досконалість товару, післяпродажний сервіс.

На відміну від стратегії лідерства стратегія диференціації захищає підприємство від існуючих на ринку конкурентних сил за рахунок підвищення рентабельності продукції за рахунок підвищення її якості. Але дана стратегія не завжди спрацьовує, оскільки якась частина покупців може не погодитися на підвищення ціни, навіть якщо даний товар має кращу якість.

До переваг стратегії диференціації можна віднести: ексклюзивні особливості даного товару, наявність високих вхідних бар'єрів на ринку, високий рівень рентабельності. До недоліків даної стратегії можна віднести можливість випуску такої або схожої продукції конкурентами або зміни уподобань споживачів.

Стратегія концентрації передбачає зосередження підприємства на виробництві товару для конкретної категорії покупців і відсутністю монополізувати весь ринок. Тобто, метою даної стратегія є монополізація більшої частки ринку але у конкретному сегменті.

В основі класифікація конкурентних стратегій по Ф. Котлеру важливим щодо ролі і місця підприємства на ринку, відводиться питанням його відношень до конкурентів [43]. Згідно такого критерію, розрізняють чотири типи конкурентних стратегій: стратегії лідера, стратегія атаки на лідера, стратегія переслідування лідера і стратегія «ніщера».

Стратегія лідера може бути застосована тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку, і ці позиції визнані його конкурентами.

Коли ж специфікою розвитку ринку є реалізації нових товарів або можливості використання традиційних для даного ринку товарів на інші цілі, обирають стратегію, так званого, первинного попиту. Однак, таку стратегію можна використовувати тільки на перших етапах життєвого циклу продукції, коли початковий попит, як правило, зростає, а тиск конкурентів ще невеликий.

Якщо мова йде про захист своєї частки ринку, вибирають оборонну стратегію. Існують наступні різновиди оборонної стратегії [41]:

- стратегія технологічного вдосконалення та впровадження інновацій для протидії конкурентам;
- стратегія захисту свого сегмента ринку за рахунок інтенсифікації реалізації продукції та збільшення її різновиду;
- конфронтація чи пряма атака.

Використання ж наступальної стратегії обґрунтовано в разі істотного збільшення частки ринку лідером за рахунок підвищення рентабельності виробу.

Стратегія атаки на лідера характерна для підприємств, які не є лідерами. Їх мета - зайняти місце лідера. Існує два різновиди атаки на лідера - фронтальна і флангова.

Фронтальна атака полягає у використанні проти лідера тих же підходів, які використовує і він сам. Успіху може бути в разі паритету сил підприємства і лідера.

Флангова атака можлива в разі коли лідер на ринку є або слабким або погано захищеним. Головним в цій ситуації є пропозиція товару на ринку за нижчою ціною, ніж у конкурента.

Правильна оцінка можливої реакції і механізму захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для його успіху при наступі на лідера. Для цього потрібно знайти: вразливі місця конкурента, та провести дії, які можуть гарантувати спроможність опору і його ефективність.

Стратегію переслідування лідера вибирає те підприємство, яке орієнтується на несуттєву частку ринку і де кожен конкурент не бажає конкурентної боротьби. Для таких підприємств характерні наступні особливості: орієнтація на певний сегмент ринку; розробка передових технологій для зменшення витрат; наявність авторитетного керівника.

Стратегія «нішера» це стратегія, яка буде ефективною при наявності наступних умов: наявність відповідних темпів росту виробництва; бути мало привабливим для конкурентів; мати великі можливості для отримання прибутку; відповідати особливостям діяльності підприємства; вміти створювати бар'єр для входження на ринок інших підприємств.

2.2. Механізм розробки та реалізації стратегії управління підприємством

При розробці стратегії управління на підприємстві, в першу чергу, необхідно проаналізувати перелік як якісних, так і кількісних показників його роботи. Якісні показники при розробці стратегії формують орієнтири управління, а кількісні - завдання.

Отже, стратегія передбачає розробку ефективних планів вирішення завдань з урахуванням як кадрового потенціалу підприємства, так і його виробничих потужностей [11].

Структура механізму розробки та реалізації стратегії управління на підприємстві представлена на рис. 2.1. [28]

Між орієнтирами підприємства, його цілями і стратегією управління існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Так, наприклад, такий показник як «частка ринку», може бути для підприємства сьогодні орієнтиром, завтра метою, а в перспективі і стратегією. З огляду на те, що орієнтири, цілі і стратегія розробляються всередині кожного підприємства, але стратегія, яка розробляється вищим рівнем управління на підприємстві, для більш низького рівня управління вона стає орієнтиром, а для виробничих підрозділів - метою.

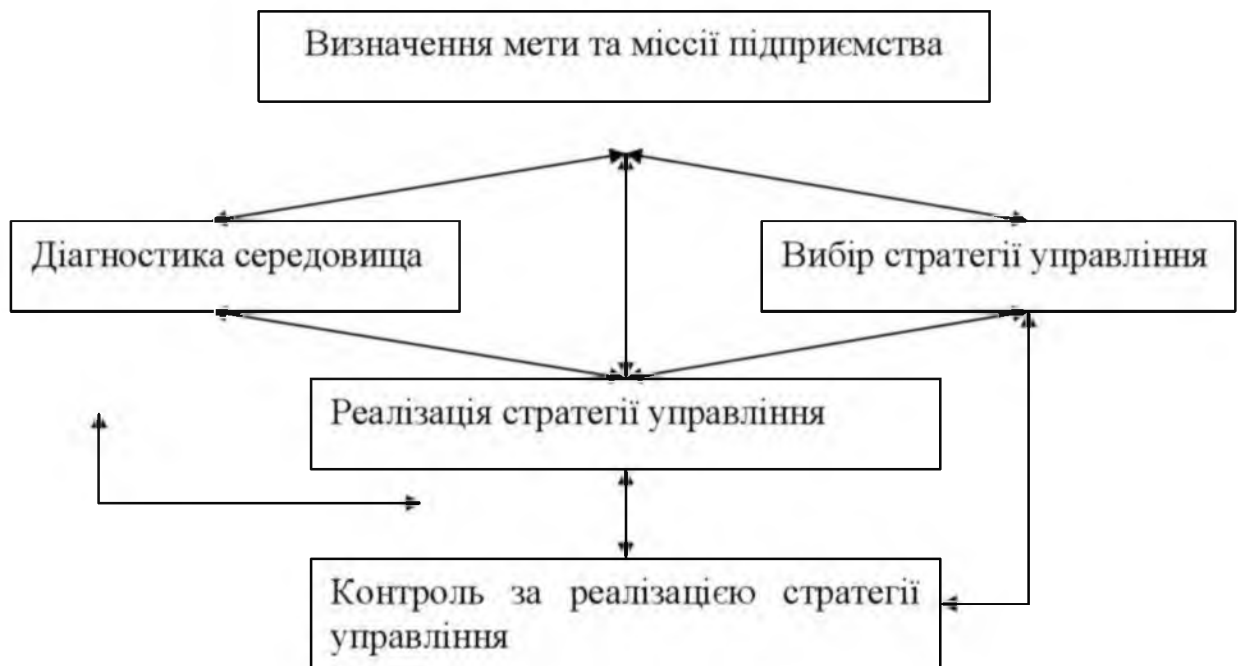


Рисунок 2.1 - Структура механізму розробки та реалізації стратегії управління на підприємстві

Механізм формування стратегії підприємства включає три стадії [17]. На першій стадії розробляється загальна концепція майбутньої стратегії і її варіантів; на другій стадії - стадії доведення, запропоновані варіанти аналізуються і шліфуються, поки не стануть відповідати поставленій меті.

Нарешті, на третій стадії - стадії стратегічного вибору, варіанти оцінюються, і найкращий з них приймається в якості основного як для спеціальних, так і функціональних стратегій.

Паралельно з механізмом розробки стратегії, як правило, відбувається і фаза аналізу діяльності підприємства, в якій плануються заходи, спрямовані на поліпшення його виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності та перспектив розвитку підприємства.

У практиці функціонування менеджменту діють різні моделі розробки стратегії управління на підприємстві. Серед них, в першу чергу, заслуговує на увагу, так звана, планова модель стратегії [37] оскільки вона:

- по-перше, розглядається як науковий, усвідомлено контрольований процес управління.
- по-друге, розглядає формування стратегії як плановий процес.
- по-третє, передбачає призначення відповідального за формування стратегії управління.
- в-четверте, дана модель передбачає, що після того, як стратегія сформована, почнеться і оперативний процес її реалізація.
- по-п'яте, дана модель передбачає обов'язкову наявність відповідного штату висококваліфікованих виконавців, здатних дати можливість підприємству досягти більш високого стратегічного рівня.

В основі моделі підприємницького типу, яка є складовою планової моделі, знаходиться втілення наступної концепції, а саме: формулювання стратегії є усвідомленим процесом в голові підприємця, де можуть прийматися ефективні рішення, розроблятися конкретні плани і реалізовуватися відповідні дії [14].

Іншим різновидом планової моделі є модель стратегії навчання на досвіді [12], яка формується, як правило, під впливом зовнішніх факторів, що впливають на механізм її реалізації. Тому сама стратегія і її розробник повинні постійно бути готовими, при необхідності, вміти швидко переглянути дану стратегію.

На механізм розробки стратегії управління впливають наступні показники [18]:

- STEEP-фактори;
- перспективи розвитку підприємства;
- структура управління підприємством;
- система відносин всередині підприємства;
- кадровий потенціал підприємства і т. д.

Стратегічне управління можна представити як трьохетапний процес. Спочатку, на етапі стратегічного планування, аналізуються перспективи діяльності підприємства, потім розробляється план реалізації розробленої стратегії, а потім, по необхідності, через функцію контролю, знаходять проблеми в стратегії розвитку підприємства та пропонуються шляхи їх вирішення.

Відповідальним за розробку і реалізацію стратегії управління на підприємстві є його генеральний директор. А далі, по ієрархії: директор з виробництва контролює виробничу стратегію, директор з маркетингу відповідає за маркетингову стратегію, директор по кадрам відповідає за підготовку кадрів і т.д. Функціональні керівники також, в рамках своєї компетенції, розробляють свої напрямки стратегії. Тобто, кожен менеджер в тій чи іншій мірі бере участь в розробці стратегії і стежить за її впровадженням в межах своєї компетенції.

Однією з причин участі менеджерів різного рівня в розробці і реалізації стратегії, є той факт, що чим більш комплексною і диверсифікованою є діяльність підприємства, тим складнішим є механізм вирішення цього питання тільки менеджерами вищої ланки, оскільки менеджери цього рівня не володіють особливостями роботи на місцях і не можуть розробляти для безпосередніх виконавців відповідні плани. З іншого боку, участь в цьому процесі менеджерів середньої ланки дозволяє підняти їх відповідальність і за успіх, і за невдачу реалізації даної стратегії.

На загал, на диверсифікованих підприємствах, як правило, використовується чотири рівні менеджерів для розробки стратегії. Перший рівень - це керівник вищої ланки управління, який здійснює керівництво та несе повну відповідальність за прийняття відповідних стратегічних рішень.

Другий рівень - це управлінці, які несуть відповідальність за окремі структурні підрозділи підприємства і відповідають за реалізацію стратегічних планів в рамках своїх структурних одиниць.

Третій рівень - функціональні і регіональні управлінці в межах конкретного підрозділу (виробництво, фінанси, персонал і т.д.), метою яких є забезпечити виконання обраної стратегії відповідними одиницями цього підрозділу.

Четвертий рівень - управлінці оперативних підрозділів і відділів, які безпосередньо відповідають за реалізацію стратегічних планів на своєму рівні.

Для підприємств, які здійснюють один вид діяльності, достатньо трьох рівнів: менеджерів вищого рівня, менеджерів - стратегів на функціональному рівні, менеджерів - стратегів на оперативному рівні.

Важлива роль в реалізації механізму стратегічного управління відводиться також фахівцям з планування та проведення стратегічного аналізу. Завданнями цих відділів є збір і обробка інформації, яка використовується менеджерами при розробці стратегії, та управлінні системою контролю стратегії, що дає можливість менеджерам, які приймають участь у її розробці, мати можливість перевіряти свої пропозиції і, по потребі, вносити відповідні корективи. Відділ планування також бере участь в питаннях перегляду стратегічних планів на рівні підрозділів підприємства, надає допомогу менеджерам всіх рівнів у вирішенні стратегічних питань, допомагає виконати аналіз конкурентоспроможності підприємства, інформує керівництво про виконання даної стратегії.

Однак, слід пам'ятати, що відділ планування не займається питаннями затвердження стратегічних рішень, підготовки стратегічних планів для інших

підрозділів, надання рекомендацій з розробки стратегії керівникам четвертого рівня. Це пов'язано з тим, що можуть наступити наступні негативні наслідки:

По-перше, фахівці з планування добре не знають всіх проблеми в системі управління підприємством на різних рівнях і, відповідно, не можуть нести відповідальність, як за розробку стратегії, так і за її виконання. Тому, коли цей фахівець займається розробкою стратегії, а лінійні керівники - за її впровадження, то не зрозуміло хто буде відповідати за можливі погані наслідки. Однак, усуваючи лінійних менеджерів від розробки стратегії, тим самим їх усувають від участі в створенні стратегії для своїх підрозділів.

По-друге, усунення лінійних менеджерів від відповідальності за розробку стратегії, переконує їх у формалізації цього процесу і вони починають розуміти, що цей стратегічний план, розроблений без їх участі, не має нічого спільного з їх особистим баченням майбутнього.

Навпаки, якщо лінійні керівники будуть приймати участь в цьому процесі в своїх сферах відповідальності, то така участь буде одночасно і підтвердженням їх відповідності займаній посаді.

Таким чином, розробка стратегії управління на підприємстві є найважливішою складовою в системі управління ним, оскільки дозволяє:

- по-перше, залучити до її розробки управлінський персонал різного рівня для досягнення певної мети;
- по-друге, забезпечити функціонування підприємства на ринкових засадах;
- по - третє, створення стратегії - гарантія ефективної підприємницької діяльності;
- в-четверте, дати зрозуміти, що учасник розробки стратегії більшою мірою орієнтований на зміни зовнішнього середовища, а не на внутрішні проблеми підприємства;
- по-п'яте, дати зрозуміти, що стратегія є динамічною системою в процесі функціонування підприємства.

Робота по реалізації стратегії відноситься, в першу чергу, до сфери діяльності менеджменту першої групи та включає наступні питання:

- формування відповідної організаційної структури управління для успішного виконання стратегії;
- підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами з метою вигідного їх розміщення;
- проведення аналізу політики підприємства, яка гарантує реалізацію стратегії;
- питання мотивації персоналу для реалізації стратегії;
- формування відповідної атмосфери всередині підприємства для реалізації стратегії;
- забезпечення ефективного внутрішнього керівництва, для реалізації стратегії та контролю за її виконанням.

Відповідність між рівнем організації виробничої діяльності на підприємстві і питаннями, що стосуються процедури формування механізму ефективної реалізації його стратегії, дозволяє йому бути єдиним цілим в реалізації своїх планів.

Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства.

2.3. Сутність та зміст управлінського рішення при виборі стратегії

Прийняття рішень, – одна з частин будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття управлінських рішень виникає на всіх етапах виробничого процесу і пов'язана з усіма напрямками й аспектами управлінської діяльності. Механізм прийняття рішень досить точно розкриває реальні проблеми на підприємстві, а послідовність рішень характеризує безперервність процесу управління і допомагає підприємству вирішити його проблеми. Більше того, тільки аналіз процесу розробки й реалізації управлінських рішень дає можливість оцінити їх змістовну

частину, тому що зміст управління розкривається саме в вмісті прийнятих управлінських рішень.

Розуміння характеру управлінських рішень залежить, в першу чергу, від його місця і ролі в загальному процесі функціонування стратегічного менеджменту. В ієрархії системного аналізу процес управління є в сутності процесом рішення проблем підприємства, які виникають в рамках його функціонування й розвитку. Сам цикл управління завжди починається з визначення цілей підприємства його проблем, продовжується розробкою й затвердженням необхідного рішення й закінчується ефективною системою його виконання та контролю. Аналіз майбутніх результатів або оцінка глибини досягнення поставленої мети, служить основою для виявлення нових, більш суттєвих проблем і прийняття більш складних, і в той же час, більш відповідальних рішень, тим самим поновлюючи механізм нового управлінського циклу. Тобто кожне управлінське рішення за своїм змістом реалізує наступну послідовність всіх його етапів, а саме:

- аналізує стан об'єкта управління;
- розробляє для цього стану оптимальний варіант впливу (розробляє і ухвалює рішення);
- реалізує дане рішення.

Тобто, зміст управлінської діяльності полягає в забезпеченні досягнення підприємством мети, а сам процес управління складається з вироблення комплексу заходів, направлених на реалізацію поставленої мети, який здійснюється у формі розробки й здійснення відповідних управлінських рішень. Тобто все вище наведене і є концентрованим вираженням всієї сутності поняття управління.

Що ж таке рішення? Спробуємо спочатку дати саму загальну його характеристику. Завжди, в процесі будь якого виду виробничої діяльності, виникають ситуації, коли працівник або колектив працюючих зіштовхуються з необхідністю вибору найкращого із можливих варіантів своєї діяльності.

Так ось, результатом цього і буде прийняте управлінське рішення. Тобто, управлінське рішення – це не що інше як вибір альтернативи.

Кожному з працюючих кожного дня доводиться багато разів щось змінювати в своїх діях, розкриваючи при цьому свою здатність і навички для формування відповідних рішень. Прикладів існує безліч: це і вибір одягу для роботи, і вибір блюд із запропонованого в столовій підприємства меню, і вибір найбільш вигідного транспортного маршруту для поїздки на роботу, і вибір місця відпочинку, і вибір закладу для отримання професійної освіти й т.д.

Кожне рішення, по своїй суті, є універсальною формою діяльності як окремої особистості, так і колективу. Ця універсальність пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. В той же час, не дивлячись на його універсальність, його роль в системі управління підприємством суттєво відрізняється від тих рішень, які приймаються у побуті.

Чим же відрізняються управлінські рішення виробничого характеру від інших?

- **Мета.** Управлінський колектив (будь то керівник або управлінська група) приймаючи рішення керується, в першу чергу, не своїми власними потребами, а нагальними потребами і проблемами конкретного підприємства.

- **Наслідки.** Прийняття побутових рішень індивідом позначається, в першу чергу, на його приватному житті і іноді може суттєво впливати на небайдужих йому людей. Керівник, в першу чергу, високого рівня, при прийнятті того чи іншого управлінського рішення концентрує свій вибір на діях, які потрібні не тільки йому, а і підприємству в цілому, його працівникам, розуміючи, що його рішення можуть суттєво вплинути на поведінку багатьох з них. Якщо підприємство велике і впливове, рішення його керівників можуть суттєво вплинути і на соціально-економічну ситуацію цілих регіонів.
- **Поділ праці.** В приватному житті людина,

приймаючи те чи інше рішення, як правило, сама його і виконує, тоді як на підприємстві існує певний розподіл праці: одні працівники, як правило, займаються питаннями аналізу існуючих на підприємстві проблем та розробкою і прийняттям відповідних управлінських рішень, а виконавці (робітники, спеціалісти та службовці) – їх реалізацією.

- **Професіоналізм.** У повсякденному житті людина самостійно приймає рішення відповідно до свого інтелекту й досвіду. В управлінні підприємством прийняття рішення – це більш складний, відповідальний і формалізований процес, який потребує від вахівця відповідних професійних знань. І далеко не кожний його робітник, а тільки той, який має певний професійний рівень, має можливість і повноваження приймати певні управлінські рішення.

Проаналізувавши ці відмінності при прийнятті відповідних рішень на підприємстві, можна дати наступне його тлумачення.

Управлінське рішення – «це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень та компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [3,5]..

Однієї з характерних рис досліджень, які відносяться до проблем формування управлінських рішень, є їх комплексний характер, в основі якого лежить використання різних знань в науці. Це цілком нормально, оскільки управлінське рішення – комплексне явище, яке потребує розгляду наступних його аспектів [3,5].

1. *Психологічний.* Кожне рішення сприймається як внутрішня логіко-розумова діяльність людини, , спрямована на рішення певної виробничої проблеми.

2. *Інформаційний.* Процес прийняття рішення розглядається як процес перетворення вихідної інформації в інформацію управлінського рішення, а саме рішення трактується як інформація, яка спеціально зібрана, проаналізована і перероблена суб'єктом управління.

3. *Юридичний.* Управлінське рішення повинно розглядатися як організаційно-правовий акт, який прийнятий компетентним суб'єктом управління, у встановленому порядку й відповідним чином оформлений.

4. *Організаційний.* Управлінське рішення характеризується відповідальною та вольовою дією керівника, яка базується на виборі мети і ресурсів для її досягнення.

Розглянувши сутність управлінського рішення, перейдемо до розгляду його характеристик, до яких варто віднести наступні [36]:

- наукову обґрунтованість;
- несуперечність;
- своєчасність;
- адаптивність;
- реальність.

Розглянемо їх більш змістовно.

Наукова обґрунтованість управлінського рішення визначається насамперед розміром аналізу доцільності функціонування й розвитку конкретного об'єкта управління з урахуванням сучасних тенденцій діяльності світової економіки та суспільства в цілому. Іншим не менш важливим фактором, який обумовлює наукову обґрунтованість управлінського рішення, є рівень компетентності особи, яка його приймає (ОПР). Менеджер може не тільки прийняти якісне управлінське рішення, а й його реалізувати лише у випадку, коли він має спеціальні знання в тій області діяльності де буде впроваджуватися його рішення. Рішення буде ефективним, якщо в ньому досить повно представлена мета діяльності конкретного об'єкта у поєднанні із специфікою його роботи, та тенденцій розвитку. Обґрунтованим може бути лише те рішення, яке ґрунтується на використанні достовірної, систематизованої й науково обробленої інформації на основі наукових підходів до його розробки та вибору найкращого.

Таким чином, наукова обґрунтованість управлінського рішення на підприємстві повинна включати наступні фактори:

- використанням сучасних економічних законів і об'єктивних закономірностей розвитку підприємства;
- забезпеченням використання сучасних тенденцій в розвитку підприємства;
- наявністю достовірної, повної й науково обробленої інформації;
- наявністю спеціальних знань та відповідної кваліфікації в ОПР.

Тобто, наукова обґрунтованість управлінського рішення, в першу чергу, потребує універсальності знань членів ОПР, що визвано зростаючою їх складністю і комплексністю існуючих проблем для прийняття управлінських рішень. Очевидно, що вирішення цих питань можливе тільки при впровадженні колегіальних форм прийняття рішень.

Несуперечливість. Єдність в управлінні сучасними підприємствами, яка здійснюється спеціальним апаратом управління, не може здійснюватися без послідовних, взаємодоповнюючих, несуперечливих індивідуальних рішень, які носять цілеспрямований, мотивуючий, регулюючий і контролюючий характер. Ситуація може ускладнитися іще і тим, що стратегічні сценарії розвитку підприємства, як правило, недосконалі або навіть відсутні, а апарат управління впливає тільки на поточні проблеми. Крім того, кожний менеджер, приймаючи своє рішення, дуже часто враховує і свої власні інтереси, що потребує оцінки кожного із запропонованих ним управлінських рішень з позиції інтересів всього підприємства. Все це потребує досягнення несуперечності й погодженості при реалізації управлінського рішення. При цьому необхідно розрізняти внутрішню несуперечність рішення, під якою розуміють відповідність мети і достатність ресурсів для її досягнення, а також відповідність складності проблеми методам розробки та прийняття рішень і несуперечність зовнішню, під якою розуміють відповідність управлінських рішень стратегії і цілям підприємства і раніше прийнятим рішенням. Досягнення виконання цих умов буде гарантувати ефективну реалізацію управлінського рішення.

Своєчасність. Забезпечення високої якості вирішення багатьох проблем на підприємстві, як правило, визначається завчасністю їх вирішення. Навіть найкраще рішення, яке призведе до отримання максимального економічного ефекту, може не справдитися, якщо буде прийнято не завчасно. Воно може стати навіть збитковим. Тому можна стверджувати тезу, що фактор часу впливає на ефективну реалізацію управлінського рішення.

Адаптивність. Фактор часу, який може істотно вплинути на ефективність реалізації управлінського рішення, потребує виконання ще однієї, дуже важливої, умови, яка визначає його якість - адаптивність. Всім відомо, що любе управлінське рішення завжди має тимчасовий характер. Термін його ефективної дії може дорівнювати періоду стабільності існуючої проблеми, на вирішення якої воно і прийнято. За межами цього періоду управлінське рішення може навпаки – не сприяти вирішення проблеми, а тільки загострювати її. Тобто управляти потрібно так, щоб залишався вибір того чи іншого управлінського рішення у майбутньому, коли ситуація може різко змінитися і необхідно буде розробляти нове рішення. Недоліки багатьох управлінських рішень і полягають у тому, що вони не використовують фактор адаптації.

Реальність. Управлінське рішення повинно розроблятися і прийматися виходячи з об'єктивних можливостей підприємства та його ресурсного потенціалу.

Отже, управлінське рішення може бути якісним, якщо воно відповідає всім перерахованим вище принципам. Неврахування хоча б одного з них приводить до дефектів якості управлінського рішення, до втрати його ефективності і навіть неможливості реалізації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

3.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» – підприємство, основною діяльністю якого є оптова торгівля продуктами харчування в Сумській області та місті Суми [].

Підприємство ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», фактична адреса: Україна, 40024 м. Суми, вул. Курська, 22 а.

Метою діяльності товариства є оптова торгівля продуктами харчування та інша діяльність, спрямована на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал, на задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства

Предметом діяльності товариства є:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування;
- діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування;
- перевезення вантажним автомобільним транспортом;
- надання інших інформаційних послуг;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» є приватним оптово-торговельним підприємством. Від стабільності діяльності даного підприємства залежить функціонування значної кількості продовольчих магазинів, постачальником продукції яких воно є. ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» здійснює постачання морозива, заморожених фруктів, напівфабрикатів; соусів, прянощів.

Реалізація продукції здійснюється через мережу роздрібно-оптової торгівлі. Самостійних роздрібних точок підприємство не має.

Основною проблемою підприємства є відсутність конкурентів, що є загрозою підприємству щодо зупинки своєї діяльності або встановлення завищених цін на свою продукцію і можливість повного контролю попиту у покупців.

Але, незважаючи на це, підприємство користується високим авторитетом у місті Суми, оскільки за всі роки свого існування довело, що здатне ефективно працювати, бути надійним оптово-роздрібним постачальником продуктів харчування.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємство не здійснює.

Товариство володіє значним інтелектуальним потенціалом, має дружні, тісні стосунки з партнерами, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління, облік і управління діяльністю здійснюються за допомогою комп'ютерної мережі.

Персонал підприємства складається з 37 постійно діючих співробітників. Кадровий потенціал є найбільш гнучким в структурі ресурсів підприємства. Ефективне управління сприяє забезпеченню більш високої продуктивності праці і зменшенню плинності кадрів.

Розглядаючи організаційну структуру на даному підприємстві, необхідно відзначити, що вищим органом управління фірми є генеральний директор, який здійснює загальне керівництво над діяльністю ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», визначаючи цілі і стратегію розвитку фірми (рис. 3.1).

Щотижня проводяться збори всіх співробітників фірми, де визначаються основні напрямки діяльності організації, розробляються нові, відбувається затвердження планів та звітів про їх виконання; розробляються стратегії підприємства тощо.

Управління фінансовою діяльністю здійснює комерційний директор [19]. Він несе відповідальність за результати фінансового стану

підприємства. Збутово-маркетингову діяльність здійснює керівник торгового відділу.

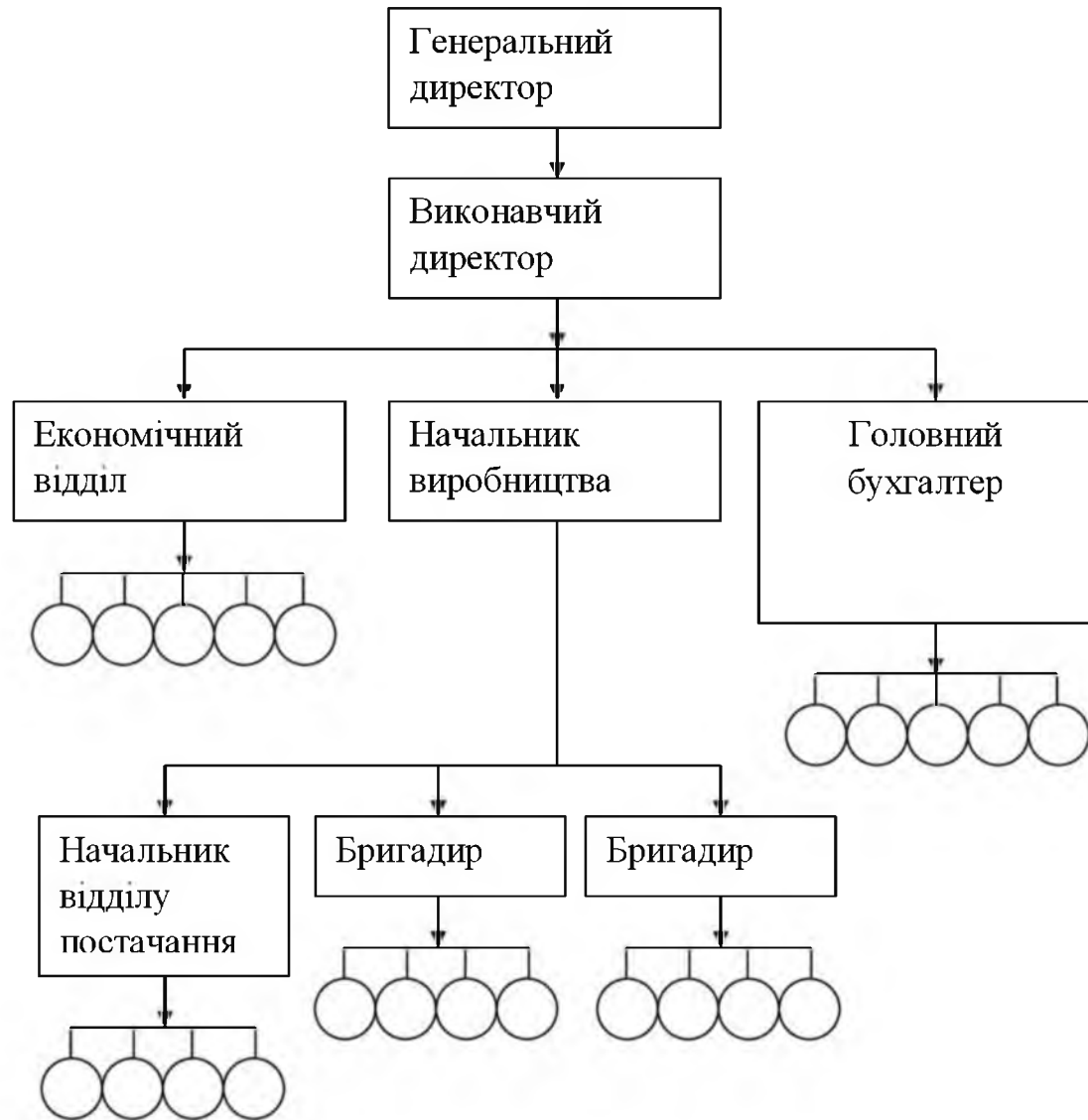


Рисунок. 3.1 Організаційна структура управління ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

Фінансовий облік діяльності підприємства здійснює головний бухгалтер [20]. Взагалі, економічна служба побудована за принципом максимального врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює діяльність ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом.

Виходячи зі стратегії розвитку підприємства генеральний директор свою діяльність буде на основі інформації, отриманої від головного бухгалтера та виконавчого директора.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, пристосовується до ринкових умов, головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше уваги буде приділятися управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але й можливість впливати на майбутній розвиток підприємства [22].

Підприємство ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» займається дистрибуцією і оптовою-роздрібною торгівлею таких відомих брендів, як:

ТМ «Ласунка» – виробник морозива в Україні з 1997 року. Із самого початку своєї діяльності компанія дотримувалася встановлених стандартів якості, ретельно слідкувала за тим, щоб готова продукція була не тільки смачною, але й повністю безпечною, розробляючи власні унікальні технології виробництва морозива.

ТОВ «Ласунка» – це сучасний виробник морозива на спеціалізованому підприємстві. Масштаби виробництва не мають собі рівних в Україні, а більш ніж двадцятирічний досвід виготовлення морозива дозволяє впевнено стверджувати, що ТМ «Ласунка» - це найбільший виробник морозива і заморожених продуктів. На підприємстві «Ласунка» в Україні працює більше 1000 співробітників. На даний час компанія «Ласунка» - є офіційною групою що складається з п'яти підприємств. Це - і масштабні виробництва, що базуються у різних містах України (Дніпро, Тернопіль, Нікополь), і окремі фірми, діяльність яких спрямована на забезпечення логістики.

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво№ 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в

асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

З 1 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» – таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але все ж таки дали бренду ім'я директора. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілось, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією обіцянки.

Компанію «Левада» можна назвати новатором на ринку заморожених напівфабрикатів. Інноваційний підхід дозволив завоювати перше місце на ринку нашої країни, адже важко знайти людину, яка хоч раз не пробував продукцію «Левада». Широка дистриб'юторська мережа, яка охоплює практично всю територію України, дозволяє бути ближче до нашого споживача. Сучасна виробнича база, фахівці високого рівня, ну і звичайно сировинна база, дозволяє випускати продукцію дійсно гідної якості. Щорічно компанія закуповує передове обладнання світових виробників, що дає можливість розширювати лінійку продукції, що випускається, дивувати різними формами продукції.

Можливості підприємства практично безмежні, щорічно в асортименті компанії з'являються новинки, якими воно не перестає дивувати споживачів.

Компанія «Левада» в своєму парку обладнання має автоматизовані пельменні комплекси, котлетна, млинцеві і комплекси з виробництва тіста, що дає можливість виробляти якісну продукцію не тільки на внутрішній ринок України, а й на зовнішні ринки.

Доля ринку відомих брендів у структурі діяльності ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» представлена діаграмою (рис. 3.2.):

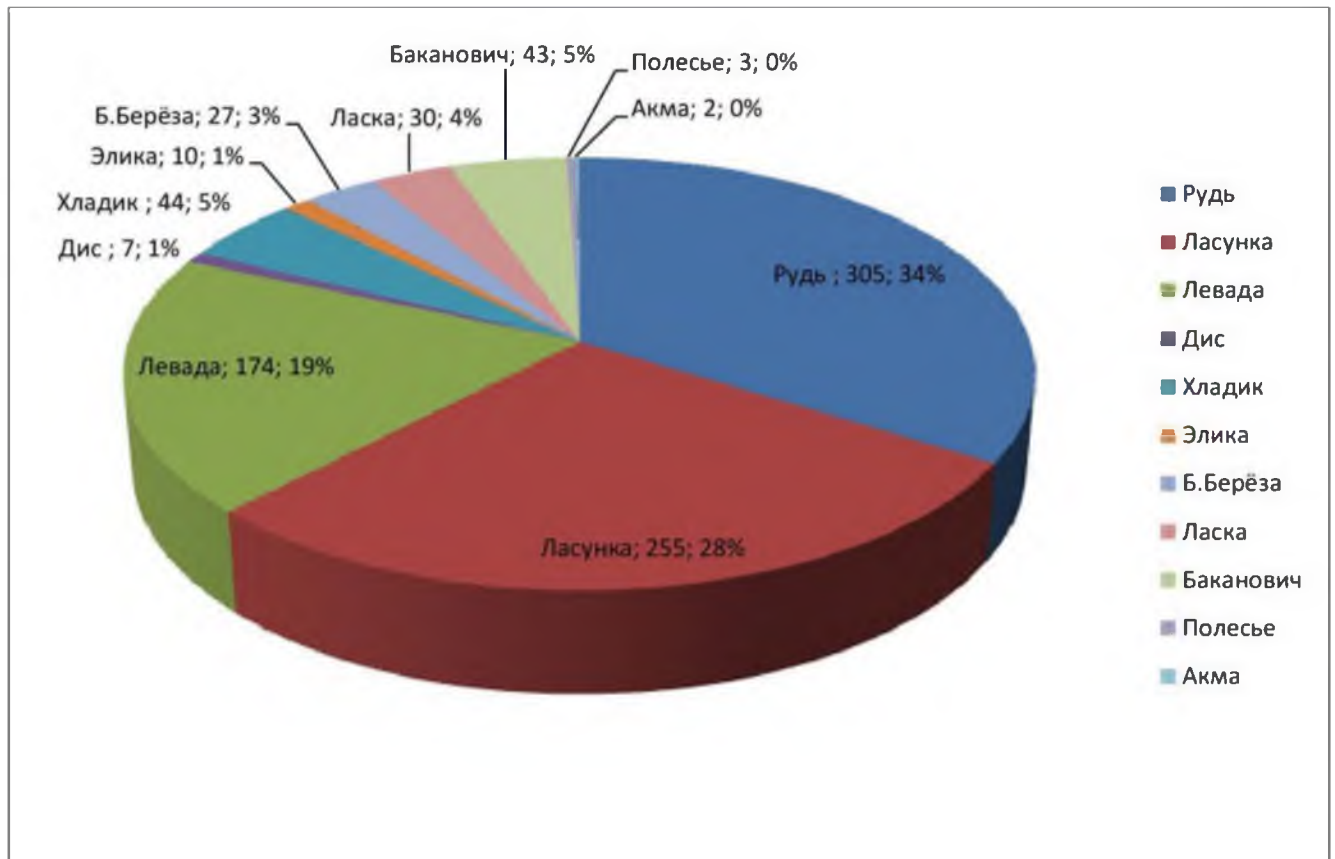


Рис. 3.2. Доля ринку відомих брендів у структурі ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

Організація процесу дистрибуції відбувається наступним чином:

- закупівля продукції;
- отримання кількісної дистрибуції шляхом розстановки холодильного обладнання ТМ «Ласунка», ТМ «Рудь», ТМ «Левада»;
- розробка якісної дистрибуції (за рахунок своєчасних візитів-маршрутизації, логістики, виконання доручень, своєчасного усунення зауважень роздробу інше);
- збільшення продажів в магазинах роздрібної торгівлі.

Основні завдання:

- провести маркетингові новації в торговій залі;
- сконцентрувати увагу споживачів на товарі;
- затримати увагу споживача, в першу чергу, на своєму продукті (акції, реклама, брендінг, фірмові цінники).

3.2. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» для розробки стратегії

Для підвищення ефективності діяльності підприємства йому необхідна стратегія, використання якої забезпечило б покращити результати його роботи. На процес розробки стратегії впливає безліч факторів. В першу чергу - це СТЕП - фактори і інноваційна структура, оскільки саме з них починається процес розробки стратегії. Після виконання аналізу впливу різних факторів на діяльність підприємства, необхідно розглянути його місію і мету на конкретному споживчому ринку, і тільки потім перейти до оцінки потреби в стратегії. Також на необхідність розробки стратегії впливає і внутрішнє середовище підприємства, а саме:

- комерційні цілі підприємства;
- можливості інноваційного потенціалу;
- ресурси підприємства;
- організаційно-правова форма діяльності підприємства;
- визначення його слабких і сильних сторін.

І тільки після аналізу всіх цих аспектів оцінки ситуації, яка склалася, перед керівником постає питання про доцільність або недоцільність прийняття рішення про необхідність формування стратегії. Візуально процес розробки стратегії можна представити на рис. 3.3. [13] Для реалізації задачі розробки оптимальної стратегії, спочатку доцільно проаналізувати адекватність ресурсів підприємства, необхідність проведення змін в його структурі, а також внести зміни в роботі персоналу. Адекватність стратегії до елементів внутрішнього середовища підприємства представлена в таблиці 3.1. В першу чергу зміна торкнеться структури підприємства.

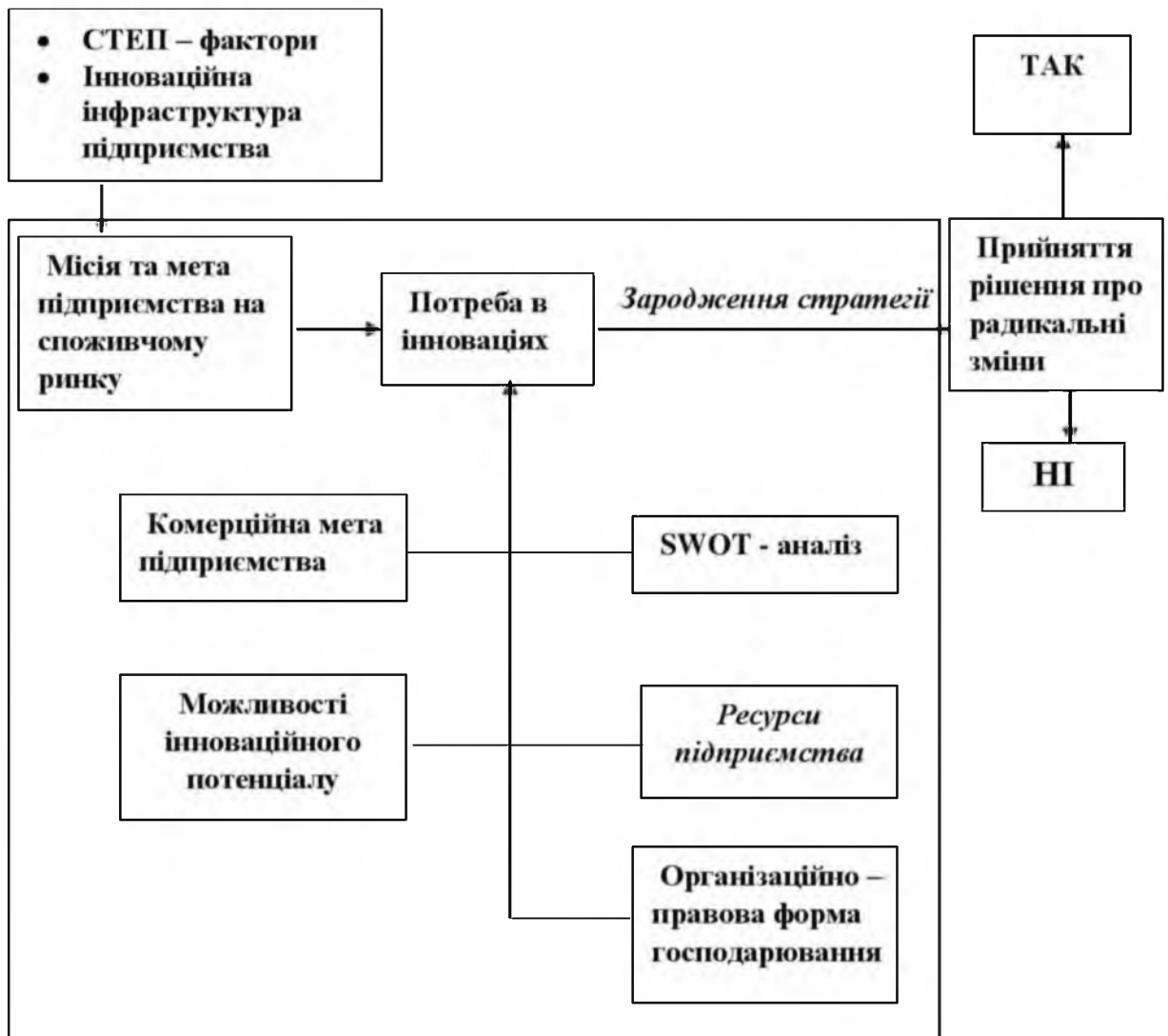


Рисунок 3.3 Процес формування стратегії

Такий тип структури підприємства повністю відповідає його діяльності. Тому реалізація розробленої стратегії потребує невеликих змін в ньому, а саме:

- створення відділу маркетингу на підприємстві для більш точного аналізу ринкової ситуації, що дозволить підвищити ефективність її впровадження;

- задіяти кадровий потенціал підприємства, який займається питаннями пов'язаними з впровадженням стратегії, її контролю, протікання і відстеження кінцевих результатів.

Дані зміни в структурі підприємства повинні забезпечити максимальний ефект від її впровадження на підприємстві ТОВ «СУМИ-ХОЛОД».

Персонал підприємства також грає визначальну роль у впровадженні стратегії в діяльність підприємства. Для забезпечення максимального результату від його вкладу необхідна розробка механізму участі персоналу в інноваційних стратегіях підприємства.

Під механізмом формування участі персоналу в інноваційних стратегіях розуміють адекватну систему ділової поведінки особистості та колективу в процесі розробки стратегії на всіх її етапах.

Етапи зародження стратегії представляють собою комплексне рішення, інтегроване на основі даних SWOT – аналізу, яке потребує необхідності його вирішення. Така об'єктивна необхідність впливає з суспільних потреб, які обумовлені потребами ринку, а також інтересами самих виробників і споживачів. На цій стадії в результаті діагностики оцінюється інноваційна інфраструктура підприємства і готовність персоналу до сприйняття даної стратегії. Результати діагностики є головним мотивом при оцінці і відборі перспективного для даного підприємства рішення. На цій стадії також необхідно вивчення всіх ресурсів підприємства. Це відбувається за рахунок аналізу сильних і слабких сторін підприємства, та можливих загроз при його функціонуванні та розвитку. Стратегічний задум повинен бути ефективним не тільки по суті. Він повинен бути підготовлений, прийнятий і реалізований в потрібний і найбільш підходящий момент часу з використанням механізму мотиваційного менеджменту та механізму управління діловою кар'єрою менеджера.

Для впровадження розробленої стратегії на підприємстві необхідний дуже відповідальний відбір персоналу в створюваний відділ маркетингу. На

цю спеціальність бажано набирати молодих співробітників або з досвідом роботи, або закінчивших відповідні спеціальності.

Зародження стратегії також потребує достатнього розвитку інноваційного потенціалу персоналу підприємства і механізму управління ним. Управління розвитком інноваційного потенціалу персоналу підприємства повинно включати наступні етапи:

- побудова адекватної організаційної культури;
- формування ділової поведінки персоналу;
- залучення модераторів інноваційної діяльності
- допущення можливості помилок в пошуковій роботі.

Перебіг цих етапів потребує виконання наступних дій:

- чітке формулювання стратегії підприємства;
- пошук і залучення необхідного персоналу;
- збільшення повноважень персоналу;
- встановлення вільних комунікацій на службі.

При розробці нової стратегії діяльності підприємства часто піднімається питання про терміни її реалізації. Чим швидше стратегія буде реалізована, тим швидше підприємство отримає очікуваний результат від своєї діяльності. Етап освоєння стратегії є початком її реалізації і тому механізм його прискорення спричинить такі ж дії по всьому підприємству.

Для реалізації стратегії інтенсивного зростання на підприємстві ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», необхідно провести ряд заходів. Аналіз впливу СТЕП - факторів може принести найбільший результат, дозволить оцінити їх ефективність і адекватність застосування. Проведення рекламної кампанії дозволить підприємству розширити ринок збуту своєї продукції, тим самим збільшити свої фінансові показники. Проведення рекламної кампанії дозволить:

- підвищити імідж підприємства;
- збільшити ринки збуту продукції;
- покращити фінансові показники;

- підвищити добробут співробітників підприємства.

Однак проведення рекламної компанії потребує:

- збільшення витрат на рекламу;
- вступ до більш жорсткої боротьби з конкурентами;
- витрат на створення відділу маркетингу.

Соціально-економічна ефективність рекламної компанії підприємства представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Соціально-економічна ефективність рекламної компанії проекту

Заходи	Соціальна ефективність	Економічна ефективність
1. Проведення рекламної компанії	1. Покращаться результати роботи підприємства. 2. Зросте зацікавленість працівника. 3. Зросте задоволення потреб персоналу 4. Буде сприяти підвищенню рівня освіти. 5. Підвищиться культура роботи з клієнтами	1. Збільшиться товарообіг на 15%. 2. Збільшиться прибуток на 20%. 3. Збільшиться продуктивність праці на 25% і, як наслідок, зросте фонд заробітної плати на 10%. 4. Збільшиться заробітна плата працівника на 10% + преміальні виплати за високі результати праці. 5. Знизяться витрати по зверненням споживачів на 5%

Другим заходом, який дасть можливість підвищити результативність від реалізації стратегії є підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Даний захід дозволить збільшити продуктивність праці управлінського персоналу і підвищить якість її впровадження. Аналогічно першому заходу також спостерігається переважання позитивних сил для його реалізації. (Табл.3.3)

Підвищення продуктивності персоналу підвищить організаційну культуру в цілому по підприємству, забезпечить точність і якість роботи і

підніме імідж підприємства на конкурентному ринку. Детальніше соціально-економічну ефективність від проведення даного заходу можна розглянути в таблиці 3.3.

Виходячи з аналізу та прогнозу показників ефективності можна зробити висновок, що підвищення кваліфікації персоналу є досить ефективним заходом і має місце бути впровадженим на підприємстві.

Таблиця 3.3

Соціально-економічна ефективність проекту підвищення кадрового потенціалу підприємства

Заходи	Соціальна ефективність	Економічна ефективність
1. Підвищення кваліфікації персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Будуть задоволені потреби співробітників 2. Зросте зацікавленість працівників у підвищенні рівня освіти. 3. Скоротиться плинність кадрів, оскільки у них з'явиться впевненість у перспективі свого кар'єрного зростання. 4. Підвищення результатів діяльності дасть можливість забезпечити зростання і регулювання творчої активності кадрів. 5. Зникне проблема пошуку і відбору зовнішніх кандидатів на нові вакансії за посадами. 6. Передбачається активне залучення персоналу в управління, особливо при визначенні шляхів підвищення продуктивності праці 7. Робітники, якщо їх стимулювати відповідним чином, можуть підказати керівництву про те, як підвищити ефективність функціонування підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшиться товарообіг на 7%, так як персонал буде більш професійно справлятися зі своїм обов'язками. 2. У зв'язку зі збільшенням товарообігу, збільшиться прибуток, на 5%. 3. Збільшиться фонд заробітної плати на 22%. 4. Збільшиться заробітна плата персоналу на 22, %. 5. Знизиться плинність кадрів.

Для того щоб оцінити вплив ефективності системи стратегічного управління діяльністю на діяльність ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», необхідно проаналізувати і провести розрахунок показників ефективності управління стратегічною діяльністю на підприємстві (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності управління

Система напрямків оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах (0-1)	
		Варіанти	
		I	II
1	2	3	4
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети.	0,8	0,9
	2. Розширення частки ринку	0,6	0,9
	3.Збереження організації як цілісності	0,9	0,8
Якість функціонування	1. Співвідношення централізації і децентралізації.	0,8	0,8
	2.Зростання гнучкості організаційної форми.	0,6	0,7
	3.Підпорядкованість дерева цілей і рівнів ієрархії.	0,7	0,8
	4.Ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність.	0,7	0,9
	5.Швидкість і точність виділення інформації за спеціальними запитами.	0,6	0,9
	6.Надійність і безпека інформації.	0,8	0,9
	7.Своєчасність інформації.	0,6	0,8
	8.Наявність необхідної інформації.	0,6	0,9
	9.Економічність від масштабу збору, обробки, передачі інформації.	0,6	0,5

Економічність	1. Питома вага витрат управління в загальних витратах.	0,8	0,4
	2. Витрати на підготовку управлінців.	0,7	0,6
	3. Витрати на управлінське консультування.	0,7	0,6
	4. Ефективність управлінських рішень.	0,7	0,9
	5. Точність управлінських рішень.	0,7	0,9
	6. Надійність рішень.	0,8	0,8
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	0,8	0,8
	8. Гнучкість і послідовність у прийнятті рішень	0,8	0,6
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість в системі просування по службі.	0,8	0,8
	Повноваження працівників і їх відповідальність.	0,9	0,7
	Ступінь задоволення від виконуваної роботи.	0,8	0,8
	Підвищення кваліфікації	0,6	1,0
Зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови	1. Здатність СТЕП факторного аналізу.	0,9	0,7
	2. Наявність обґрунтованих цілей.	0,9	0,8
	3. Ступінь інтеграційної підтримки.	0,8	0,6
	Сума норми 27 балів		
	РАЗОМ:	20	20,9

Після проведення оцінки ефективності, можна сказати, що після реалізації стратегії проведення рекламної компанії свого «імені» на ринку, підприємство буде більш ефективним, що призведе до збільшення його фінансових результатів і стійкості економічного становища.

3.3. Напрямки удосконалення стратегії управління підприємством

В умовах ринкових відносин ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», як і більшість підприємств, зобов'язані обов'язково розробити план дій своєї діяльності, реалізація якого дасть можливість не тільки вижити, а й забезпечити свою конкурентоздатність на ринку та стабільність фінансового стану.

Для вирішення цієї задачі підприємство повинно, в першу чергу, вибрати та оцінити пріоритети свого розвитку, визначитися з переліком

показників для свого розвитку та їх обґрунтуванням. Ця задача може бути вирішена на основі стратегічного планування.

Стратегічне планування дозволить керівництву підприємства, на основі аналізу можливих проблем та потенціалу свого розвитку, розробити план своєї діяльності на перспективу. Крім того стратегічне планування дозволить розробити основу для розробки відповідних управлінських рішень, які дозволять підприємству суттєво знизити розмір ризику при ухваленні цих рішень.

Механізм стратегічного планування дозволяє суттєво підвищити ефективність управління кадровим потенціалом підприємства.

В ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» доцільно проводити стратегічне планування за етапами, які зображені на рисунку 3.4.

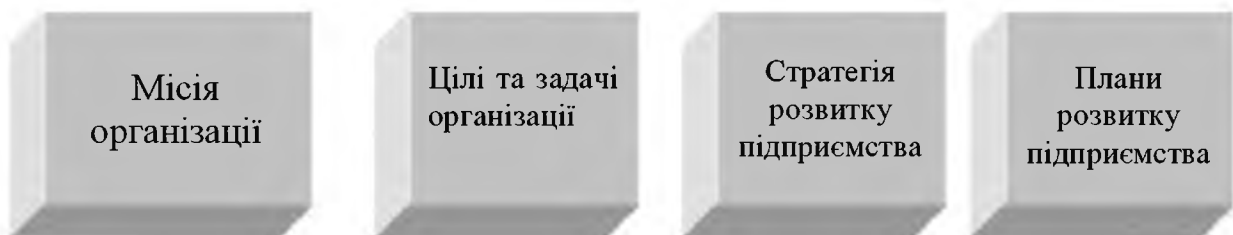


Рисунок 3.4 Етапи стратегічного планування ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

Місія організації – утримання лідируючої конкурентної позиції на ринку, задоволення потреб споживачів на високому рівні.

У відповідності до цілі, перед управлінням підприємства стоять наступні завдання:

1. Взаємоув'язка темпів розвитку товарообігу з розвитком регіонального споживчого ринку та можливими змінами його кон'юнктури.
2. Планування обсягу реалізації товарів, які забезпечують отримання максимального прибутку.
3. Забезпечення в процесі виробництва ефективного використання ресурсів.

4. Забезпечення планування номенклатури товарообігу, який відповідає структурі попиту споживачів.

Виходячи з основної цілі та завдань будується система управління товарообігом підприємства, яка включає: оцінку і прогноз номенклатури ринку, планування обсягів реалізації товарів, формування товарних запасів, планування надходжень і закупок товарів.

1. Головна мета підприємства – максимізація прибутку.

Практика передових країн світу демонструє, що основною метою кожного підприємства є отримання максимального прибутку, який є основою ефективної його діяльності оскільки враховує як результати діяльності так і витрати на їх досягнення.

2. Специфічні цілі підприємства це ті, які дозволяють досягти своєї головної мети, і до яких, як правило, відносять:

Життєво-необхідні – отримання такого розміру прибутку, який збереже статутний фонд підприємства.

Перспективні – максимізація прибутку.

Поточні – отримання розміру прибутку, який гарантуватиме стабільність фінансового стану підприємства.

Мета виробництва – збільшення обсягів виробництва, зменшення витрат виробництва, проведення ефективної асортиментної політики.

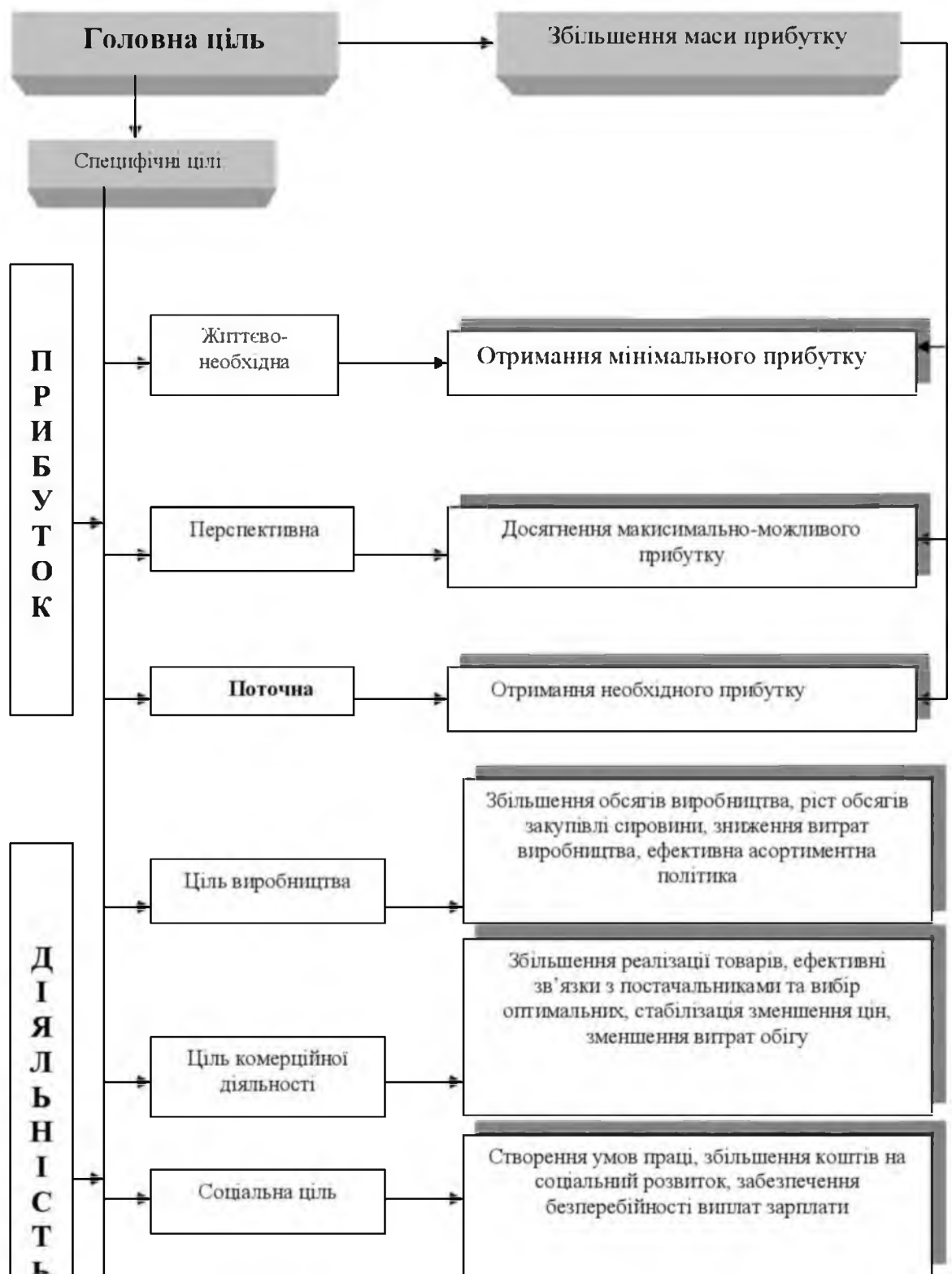
Мета комерційної діяльності – розширення ринку збуту, оптимізація зв'язків з постачальниками ресурсів, оптимізація ціноутворення на продукцію, економія обігових коштів тощо.

Соціальна – створення відповідних умов праці, для росту її ефективності, впровадження сучасних форм і систем оплати праці, та завчасність її виплати.

Інноваційна – впровадження передових технологій та високоефективного обладнання.

Перед формуванням стратегічних цілей на ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», які зображені на рисунку 3.5, необхідно провести оцінку його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Це дозволить йому відкорегувати план своєї діяльності та розробити стратегію, яка дозволить не тільки мінімізувати загрози, але і розширити свої можливості.



По своїй суті, аналіз зовнішнього середовища полягає у знаходженні відповіді на наступні питання:

1. Стан підприємства на сьогодні
2. Яка перспектива у підприємства?
3. Що треба зробити, щоб підприємство мало перспективу у своїй діяльності?

Важливою задачею для підприємства є і аналіз його внутрішнього середовища. Механізм, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем підприємства, називається управлінським обстеженням.

Управлінське обстеження являє собою оцінку функціональних зон підприємства, для виявлення його сильних і слабких сторін.

В обстеження рекомендується включити такі функції, як маркетинг, фінанси, виробництво, кадровий потенціал.

Маркетинг.

При обстеженні функції маркетингу заслуговують на увагу наступні області для аналізу і дослідження:

1. Частка ринку і конкурентоздатність.
2. Розмаїтість і якість асортименту виробів.
3. Ринкова демографічна статистика.
4. Ринкові дослідження і розробки.
5. Ефективний збут, реклама і просування товару.
6. Прибуток.

Фінанси та Бухгалтерський облік.

Аналіз фінансового стану принесе як користь самому підприємству, так і буде сприяти підвищенню ефективності реалізації механізму стратегічного планування. Детальний аналіз фінансового стану допоможе йому знайти наявні і потенційні внутрішні слабкості, а також відносне положення підприємства в порівнянні з його конкурентами, що допоможе керівництву знайти внутрішні сильні і слабкі зони підприємства у довгостроковій перспективі.

Виробництво.

Для оцінки сильних і слабких сторін системи управління виробництвом необхідно знайти відповіді на наступні питання.

1. Чи в змозі підприємство виробляти і реалізовувати продукцію по ціні, меншій ніж у конкурентів ? Якщо не в змозі, то по якій причині ?
2. Чи є обмеження підприємства в постачальниках?
3. Чи використовує підприємство сучасне обладнання, і чи ефективно воно працює ?
4. Чи існують дієві механізми контролю над вхідними матеріалами і готовою продукцією ?
5. Чи впливають на обсяги виробництва сезонні коливання попиту, що призводить до вимушеного звільнення працюючих ? Якщо впливають, то що можна зробити для виправлення ситуації ?
6. Чи в змозі підприємство виходити на ринки, на які нема доступу у конкурентів ?
7. Чи відбувається на підприємстві ефективна системою контролю якості продукції і виробництва?

Трудові ресурси.

Джерелом більшості проблем на підприємстві, як правило, є його кадровий потенціал. Якщо підприємство має висококваліфікованих робітників і фахових керівників та ефективну систему мотивації, воно в змозі самостійно вибрати найбільш ефективну стратегію свого розвитку.

На основі проведення комплексного дослідження, дійшли висновку, що на сьогодні найбільш ефективною для підприємства є **визначальна стратегія** “концентрованого росту”. Для даної стратегії основним є створення умов для підвищення його конкурентоздатності в довгостроковій перспективі. Стратегія “концентрованого росту” застосовується в основному в тих сферах діяльності де використовуються стабільні технології, підприємство влаштовує його становище на ринку, але деякі напрямки своєї

діяльності бажає удосконалити. Для підприємства ТОВ «СУМИ-ХОЛОД», в рамках визначальної стратегії, такими пріоритетними напрямками обрано :

- “стратегію забезпечення” – яка удосконалює систему матеріально-технічного забезпечення;
- “стратегію виробництва” – яка удосконалює ефективність функціонування технології виробництва;
- “стратегію реалізації збуту” – яка направлена на формування ефективної системи каналів збуту своєї продукції;
- “асортиментну стратегію”, яка направлена на формування найбільш ефективного асортименту продукції та забезпечення її якості;
- “цінову стратегію”, яка направлена на забезпечення фінансової стабільності підприємства з одного боку та задоволення споживчого попиту з іншого.

На рисунку 3.6 проілюстровано систему пріоритетних стратегій ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

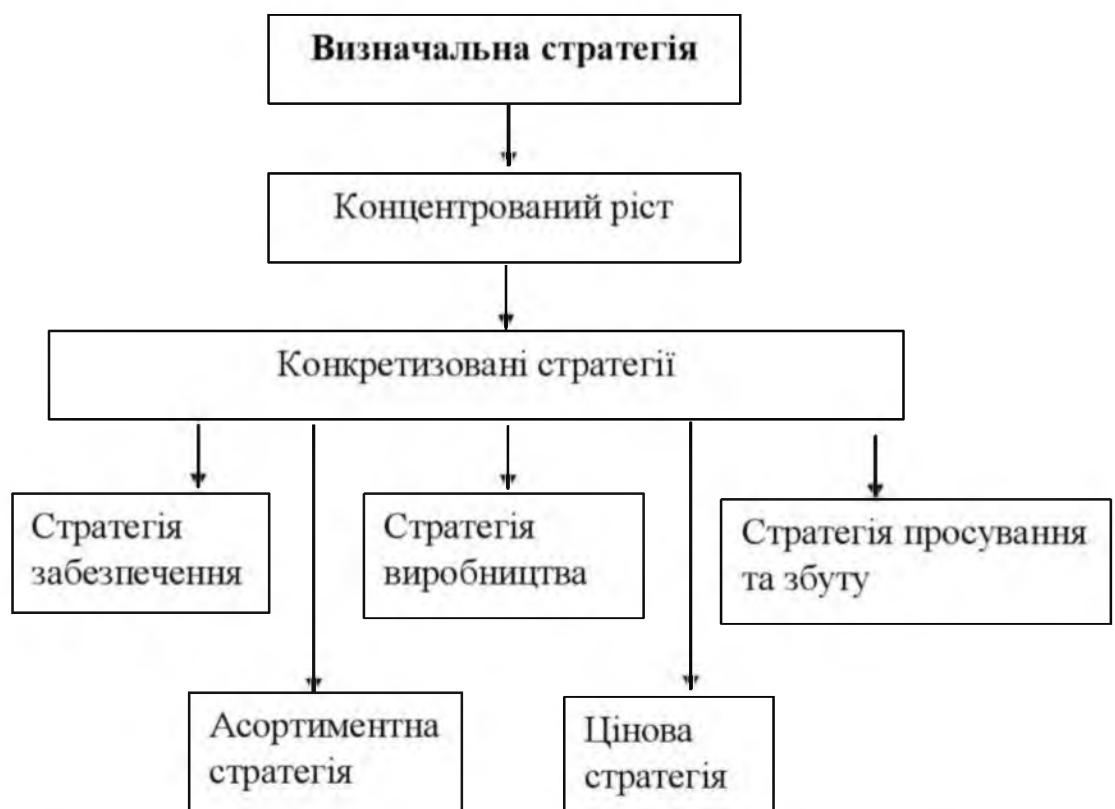


Рисунок 3.6 Пріоритетні стратегії ТОВ «СУМИ-ХОЛОД»

Наглядне зображення програми виконання стратегії “концентрованого росту” для ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» представлено у вигляді дерева цілей (рис. 3.7.).

Після визначення пріоритетних стратегій розвитку доцільно розробити найбільш ефективні шляхи їх реалізації. Для цього слід забезпечити найбільш ефективні організаційні умови, напрямки економічної та фінансово-господарської діяльності.



Рисунок 3.7 Програма виконання стратегії

Пропонується, для підприємства ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» провести наступні заходи:

- **розробити стратегічний план** (на 3-5 років), в якому запропонувати та обґрунтувати стратегію розвитку підприємства. В ньому доцільно зазначити такі чинники, як обсяг виробництва, розмір поточних та капітальних витрат та очікуваного прибутку;
- **розробити тактичний план** (на 1 рік), в якому запропонувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Ці показники повинні бути обґрунтованими і, в той же час, реальними для підприємства;
- **розробити оперативний план** (на квартал), який забезпечить реалізацію поточних завдань. Оперативний план буде сприяти виконанню річного і може бути оперативно проаналізований після закінчення терміну його дії.

Розробка даної стратегії діяльності ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» дозволить йому приймати ефективні управлінські рішення у всіх сферах діяльності з тим, щоб реалізувати стратегічну ціль його функціонування.

ВИСНОВКИ

Практика показала, що без реорганізації системи управління підприємством на принципах стратегічного управління та планування, успішно працювати дуже важко. Охоплюючи всю систему суспільного відтворення — виробництво, розподіл, обмін і споживання, — стратегічне управління стало головною рушійною силою суспільного відтворення.

Метою бакалаврської роботи було підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» з використанням механізму стратегічного управління.

Стратегічне управління – це діяльність, направлена на досягнення поставлених цілей і завдань підприємства, визначених на основі аналізу змін у навколишньому середовищі і організаційного потенціалу підприємства шляхом координації розподілу ресурсів.

Для управління стратегічною діяльністю на підприємстві повинна бути створена складна система управління, яка має механізм, структуру, дозволяє здійснювати процес управління та приймати управлінські рішення.

За допомогою аналізу факторів зовнішнього середовища були виявлені причини, які не дозволяють розвиток підприємства на ринку в цілому. Аналіз також дозволив оцінити ті фактори, які впливають на фінансові результати підприємства.

На основі спілкування з працівниками та використання SWOT - аналізу було знайдено ряд суттєвих недоліків його діяльності і запропоновано максимально ефективну стратегію подальшого його розвитку, а саме “стратегію інтенсивного або концентрованого зростання”.

При впровадженні стратегії було використано програмно-цільовий підхід до управління організаційним розвитком підприємства. Цей підхід, як інструмент системного аналізу, допомагає вирішувати питання планування організаційного розвитку підприємства для збільшення своєї частки ринку за рахунок реклами. На основі програмно-цільового підходу було побудовано

дерево цілей підприємства, визначено заходи по впровадженню даної стратегії, визначені її терміни і виконавці.

Для впровадження стратегії необхідно було обґрунтувати ресурсний потенціал підприємства. В цілому структура підприємства підходить для реалізації і впровадження даної стратегії, але вимагає введення маркетингового відділу.

Підвищення кваліфікації персоналу також є одним із основним заходів для забезпечення успіху реалізації стратегії, так як це дозволить більш якісно виконувати свою роботу і підвищить продуктивність праці.

Загалом необхідно сказати, що в даній бакалаврській роботі на основі аналізу теоретичних основ управління стратегічною діяльністю на підприємстві ТОВ «СУМИ-ХОЛОД» була запропонована «стратегія концентрованого зростання», яка в подальшій діяльності підприємства призведе до покращення його фінансових показників і конкурентної стабільності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л.Азоєв - Мінськ.: Дім друку - 2016. - 541с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. «Основи менеджменту». - Львів: «світ», 2015. -296 с.
3. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А. Ф. Бурик. - К. : Ліра-К, 2013. – 260 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Підручник / І.М.Бойчик - К.: Каравела, 2014 - 298 с.
5. Василік О.Д. Конкурентоспроможність: Навч. посібник. / О.Д.Василік - К.: Вища школа, 2015.- 383с.
6. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління на підприємстві. - К., 2016. - 160 с.
7. Виханский О.С. Стратегічне управління: Підручник. - 2-е вид., перероб. и доп. - К.:, 2010. - 296 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник, 3-е вид., - К.:, 2013. - 528с.
9. Губени Ю., Ян Грон, Сватом М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті. // Економіка України. - 2015.-№ 10-С.90-94.
10. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч.посібник. - К.: МАУП, 2018. - 188 с.
11. Економіка підприємства.:/за ред.С.В.Покропивного.-К.: Вид-во “Хвиля-прес”,1995.-280с.
12. Євдокимов. Необхідна умова економічного зростання // Економіка і життя, 2016, №13.
13. Житна І.П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств:навчальний посібник.-К.:Вища школа, 1992.-191с.
14. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посіб. / Г. М. Зазарчин. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Ліра-К, 2013. - 407 с.

15. Забелин П.В., Моїсеєва Н.К. Основи стратегічного управління: Навч. пос. - К.: Інформаційно-аналітичний центр «Маркетинг», 2018. - 195с.
16. Захарченко В. Стратегія підприємства в перехідній економіці // Бізнес Інформ. - 2018. - №13-14. - с.23.
17. Захарченко В. Формування економічної стратегії підприємства // Бізнес Інформ. - 2018. - №16. - с.42.
18. Іванов Ю.Б. Конкурентоздатність підприємства в умовах формування ринкових відносин. - Х.: 2017.
19. Івахненко В.М., Горбатов М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз. К.:2012
20. Коробов М.Я. Фінансово - економічний аналіз діяльності підприємств./ М.Я.Коробов-К.: "Знання", КОО 2014. - 378 с.
21. Короткий Г.І. Менеджмент і підприємництво в умовах перехідної економіки. - К.: «Варта», 2017. - 176 с.
22. Курбатков К.Є. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. Х.: 2016.
23. Люкшинов А.Н. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для вузів. - К.:ЮНІТІ-ДАНА, 2010. - 375 с.
24. Мельникова К., Лидовский Ю., Носков В. Стратегічне планування діяльності підприємств // Бізнес Інформ. - 2018. - №17-18. - с.109.
25. Мікроекономіка (В. Базилевич, В. Лук'янов, Н. Писаренко, Н. Квіцинська) Під ред. В. Базилевича.-К.: Четверта хвиля, 2017.-248с.
26. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. Посібник / А.П.Міщенко - К.: «Торговий Дім», 2014 - 325с.
27. Мочерний С.В. та ін. Основи економічної теорії. / За ред. С.В. Мочерного. К.: «Академія», 2017.
28. Новіков М.В.: Розробка бізнес - плану проекту, К.: 2015р.- 44с.
29. Оієнка бізнесу / Під ред. проф. Грязновой А.Г., проф. Федотова М.А.. - К.: Фінанси та статистика, 2010. - 512 с.

30. Пастухова В. Стратегічний підхід в управлінні підприємством // Економіка України. - 2015. - №5. - с. 84.
31. Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / П.І. Орлов, К.Я. Петрова-К.: Либідь, 2010.- 407 с.
32. Покропивний С.Ф., Новак А.П. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності: Збірник навчально-методичних матеріалів. – К.: КНЕУ, 2017. - 184с.
33. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2014.-620с.
34. Попович В.М. Управління підприємством: підручник / В.М.Попович-К.: Наук.думка, 2016.- 147с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. К.: 2010.
36. «Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію»: науково практичний посібник.-К.: Україна, 2014.-399с.
37. Примак Т.А. Керівництво по плануванню діяльності підприємства. - К.: Влад и Влада, 2018. - 80 с.
38. Пушкарь А., Тридед А. Розробка та реалізація стратегії підприємства // Бізнес Інформ. - 2014. - №21-22.
39. Салун В. Стратегічне планування - мета чи засіб // Маркетинг. - 2013. - № 1. - С.42-47.
40. Скрипниченко М. Приходьмо Т. Підсумки ринкових перетворень та прогноз розвитку України до 2025 р. // Економіст. - 2018 . - №1. - С.20-28.
41. Статі М.П. Розробка місії і постановка стратегічних цілей компанії / М.П.Статі // Управління персоналом. - 2018.- № 1.-С.20 - 27.
42. Таукач Г.Л. Нововведення в процесі виробництва / Г.Л.Таукач, А.П. Галена, Н.А. Ліфінцев. - К.: Техніка, 2010.-322с.
43. Чкалова О. Оцінка конкурсного середовища торгового підприємства / Маркетинг. - 2015. №5. С. 35-44.

44. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації / С.В. Шекшня.- Мн .: Інтел-синтез, 2016. - 390С.
45. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник.- К.:КНЕУ, 2016. – 384 с.