

УДК 65.012.4 (477)

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Д. М.
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Стаття присвячена питанням формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Розглянуті і узагальнені теоретичні положення формування економічного механізму стратегічного управління. Обґрунтовано, що підприємство змушене вирішувати проблему створення організаційно-управлінського потенціалу, орієнтованого на вирішення стратегічних завдань, вважаючи ключовим фактором реалізації стратегії розвиток у менеджерів необхідної компетенції, здатності не тільки виробляти стратегії, але й втілювати їх у діяльність фермерських господарств.

Ключові слова: стратегії, управління, конкурентоспроможність, фермерські господарства, SWOT-аналіз, планування.

VASYLKYVSKYI D.
Khmelnitsky National University

FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVENESS OF FARMING HOUSEHOLDS

The article is devoted to the questions of forming a system of strategic management of competitiveness of farms. The theoretical positions of formation of economic mechanism of strategic management are considered and generalized. It is substantiated that the company is forced to solve the problem of creating organizational and managerial potential, oriented to solving strategic problems, considering the key factor in implementing the strategy for the development of managers with the necessary competence, the ability not only to develop strategies, but also to implement them in the activities of farms. The article presents a system of planning increase the economic potential of an enterprise. On the basis of a systems approach to the planning process proposes a list of logically interrelated steps that allow to create an integrated system of decision-making. The author proposed a definition of the essence of strategic planning as the variety of planned activities in the enterprise. It also includes a generalization of the long-term, medium-term, the current (annual), operational planning. On the basis of a systems approach to the planning process proposes a list of logically interrelated steps that allow to create an integrated system of decision-making. The main goal of managing the economic potential, as a system of interdependent levers that provide a directed, coordinated and stimulating impact on the economic potential of resource sources, is to ensure its rational use. The author proposed a definition of the essence of strategic planning as the variety of planned activities in the enterprise. It also includes a generalization of the long-term, medium-term, the current (annual), operational planning. It is offered to represent the strategic planning system for enhancing the economic potential similar to the whole system of enterprise management, i.e. as three subordinated outlines: a strategic management outline, a tactic planning and an operating planning outline.

Key words: strategy, management, competitiveness, farms, SWOT analysis, planning.

Постановка проблеми. Реформування української економіки викликало перехід промислових підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється і вільного вибору орієнтації господарської діяльності. Внаслідок цього керівництво підприємств і організацій, а особливо фермерських господарств змушене самостійно приймати довгострокові стратегічні рішення, чим обумовлена актуальність проблеми адаптації ринкової концепції стратегічного управління підприємства до особливостей економічного становища України.

Нова парадигма, що складає управлінську філософію стратегічного управління, заснована на системному і ситуаційному підходах. Ділова організація розглядається при цьому як відкрита система, головні передумови успіху діяльності фермерських господарств знаходять не усередині, а поза нею, тобто успіх пов'язується зі ступенем пристосованості підприємства до зовнішнього середовища. Чи буде воно стійке до ударів долі, чи не втратить можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зуміє витягти максимум вигоди з цих можливостей — ось головні критерії ефективності всієї системи управління конкурентоспроможністю. Суть ситуаційного підходу до керування полягає в тому, що внутрішньо-фірмова побудова системи управління — це відповідь на різні за своєю природою впливу як з боку зовнішнього середовища підприємства, так і деяких інших характеристик його організаційного контексту, зокрема технології виробництва і якості людських ресурсів [1].

Варто підкреслити також, що підприємство, яке агресивно діє у своєму середовищі, є новаторським в науково-технічному відношенні, адаптивним по внутрішньому складу своїх управлінських систем, усе більше залежить від людського фактору. Тому, інша важлива особливість стратегічного управління конкурентоспроможністю — концепція підприємства як соціальної системи. Не тільки характер стратегії, тип оргструктур, процедур планування і контролю, але і стиль керівництва, кваліфікації людей, їхня поведінка, реакція на нововведення і зміни повинні постійно аналізуватися й удосконалюватися під час формування систем управління. У зв'язку з цим підприємство змушене вирішувати проблему створення організаційно-управлінського потенціалу, орієнтованого на рішення стратегічних задач, вважаючи ключовим фактором

реалізації стратегії розвиток у менеджерів необхідної компетенції, здатності не тільки виробляти стратегії, але й втілювати їх у життя.

Мета статті – розкриття та визначення сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, систематизація принципів створення, обслуговування і задоволення інтересів працівників через спільну діяльність відповідно до загальних економічних законів і рушійних сил громадського розвитку.

Виклад основного матеріалу. У загальному вигляді стратегічне управління конкурентоспроможністю визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмінною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сил і слабкостей підприємства. Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища. Найбільш важливі для майбутнього фермерських господарств фактори називаються стратегічними і позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості. Threats – загрози. На підставі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію [1].

Корпоративна місія (або концепція бізнесу) є важливим базисним елементом організації і характеризує можливість займатися бізнесом, на який орієнтоване підприємство, з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг. На підставі місії формулюються загальнофірмові цілі, що повинні встановлювати, що і коли повинно бути виконане, і за можливістю бути кількісно визначеними. Можна перелічити ті області, у яких підприємствам варто встановлювати цілі. Це прибутковість, ефективність виробництва, ріст (збільшення активів, обсягів продаж), інтереси акціонерів (дивіденди, ціна акцій), інтереси персоналу, суспільні інтереси (податки, благодійність), ринкова позиція й ін.

Визначення місії і цілей далі веде до визначення стратегії і політики. Стратегія реалізується через програми, бюджети і процедури. Нарешті, результати оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за діяльністю організації. Обстеження зовнішнього середовища підприємства багато в чому побудовано на неформальній і індивідуальній основі, при цьому велика частина процедур дослідження зовнішнього середовища зачіпає вивчення конкурентів у порівнянні з іншими зацікавленими групами. Багато компаній вирішують проблему одержання інформації про зовнішнє середовище через сторонні організації, що займаються збором науково-технічної інформації.

Після того як інформація про поточний стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Строк стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план особливо необхідний для великих капіталомістких підприємств, коли інтервал між народженням ідеї і готовим продуктом складає багато років. Такі підприємства повинні будувати своє майбутнє на прогнозуванні. Етапи прогнозування:

1. Дослідження зовнішнього середовища.
2. Встановлення поточних тенденцій.
3. Прогнозування майбутніх тенденцій.
4. Пропозиція для стратегічного планування.
5. Контроль за принципом зворотного зв'язку.

Як інструменти прогнозування можуть бути використані деякі кількісні методи, насамперед прогресивний аналіз і імітаційне моделювання. М. Портер настійно рекомендує використовувати сценарії, оскільки вони дозволяють уникнути небезпеки використання тенденційного однобічного прогнозу, а також стимулюють менеджерів чітко формулювати свої пропозиції.[2]

Перш ніж прийняти стратегічні рішення керівництво повинно вивчити не тільки зовнішнє середовище, але ситуацію усередині самого підприємства. З цією метою стратегічні управлінці ідентифікують ті змінні усередині підприємства, що можуть розглядатися, як його сильні і слабкі сторони. Потім необхідно оцінити важливість цих змінних і встановити, які з них є внутрішніми стратегічними факторами. Відповідно до моделі стратегічного управління внутрішнє обстеження зводиться до аналізу поточних структури, культури і ресурсів. Ресурсами підприємства звичайно вважаються фінансові, фізичні і людські ресурси, а також організаційні системи і технологічні можливості. При цьому обстеження ресурсів здійснюється, як правило, виходячи з загальноприйнятого функціонального розподілу: маркетинг, фінанси, дослідження і розробки, виробництво, персонал, інформаційні системи.

Для того, щоб здійснити процес формулювання стратегії, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Ціль методів ситуаційного аналізу складається в знаходженні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх погроз і внутрішніх слабкостей і у визначенні на основі цього специфічних професійних навичок і ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Одним із загальноновизнаних методів аналізу поточної ситуації підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-матриця, що наведена на рис. 1, є засобом узагальнення стратегічних факторів підприємства. Дана матриця ілюструє як зовнішні сприятливі можливості і загрози можуть бути співставлені з внутрішніми силами і слабкостями конкретного підприємства. На основі цього генеруються стратегічні альтернативи, що враховують чотири набори стратегічних факторів.

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	S – сили Виявити 3-6 внутрішніх сил	W – слабкості Виявити 3-6 внутрішніх слабкостей
О - можливості	SO - стратегії	WO - стратегії
Виявити 3-6 зовнішніх можливостей	Формувати стратегії, що дозволяють скористатися можливостями	Формувати стратегії, що дозволяють перебороти слабкості
T - загрози	ST - стратегії	WT - стратегії
Виявити 3-6 зовнішніх загроз	Формувати стратегії, що дозволяють уникати загроз	Формувати стратегії, що мінімізують слабкості і допомагають уникати загроз

Рис. 1. SWOT-аналіз

Для того, щоб побудувати SWOT-матрицю, необхідно виконати наступні кроки:

- у блоці «Можливості» перелічити три-шістьох сприятливих можливостей, що знаходяться у зовнішньому середовищі підприємства і виявлені на основі аналізу поточної ситуації і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку;
- у блоці «Загрози» перелічити три-шістьох теперішніх і майбутніх загроз;
- у блоці «Сили» перелічити три-шістьох змінних внутрішнього середовища даного підприємства, що можуть розглядатися як його сильні сторони;
- у блоці «Слабкості» перелічити три-шістьох змінних внутрішнього середовища підприємства, що класифікуються як його слабкі сторони;
- згенерувати ряд можливих стратегій, заснованих з комбінаціях чотирьох наборів стратегічних факторів.

При цьому SO-стратегії визначають, як щонайкраще використовувати сильні сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, що знаходяться у зовнішньому середовищі. ST-стратегії розглядають, як використовувати внутрішні сильні сторони підприємства для запобігання зовнішніх погроз. WT-стратегії відносяться до оборонного типу і націлені, як правило, на мінімізацію впливу внутрішніх слабких сторін і запобігання зовнішніх погроз.

Результати функціонування підприємства значною мірою залежать від того, наскільки воно добре визначило позицію усередині галузі. Таким чином, знаходження в результаті ситуаційного аналізу специфічного ринкового сегменту, у якому сили підприємства відповідають реаліям навколишнього середовища, є важливим для досягнення конкурентної переваги.

Говорячи про нову, багаторівневу систему планування та управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, як елемента системи стратегічного управління, що об'єднує різні види планування і рівні управління підприємством, необхідно приділити увагу вирішенню наступних проблем:

1. Процес планування має бути відносно простим у розумінні і використанні. Він повинен ділитися на окремі фази, на кожній з яких визначаються основні види діяльності, відповідальність та участь підрозділів.

2. Необхідно передбачити можливість використання внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку. Так, наприклад, кредити банків, при достатній обґрунтованості їх використання, є одним з найважливіших джерел розвитку підприємств, які використовуються в усіх високорозвинених країнах.

3. В процесі проектування системи планування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві необхідно найпильнішу увагу приділяти переходу від довгострокового до середньострокового і річного планування.

4. І, нарешті, в ході формуванні планів діяльності слід мати на увазі, що реалізація подібних планів (стратегій) також, у свою чергу, вимагає задіяння накопиченого потенціалу (чи конкретного елемента економічного потенціалу) [4].

В той же час, на нашу думку, суть стратегічного планування правомірно трактувати як систему усього різноманіття видів планової діяльності на підприємстві. Воно включає і є узагальненням довгострокового, середньострокового, поточного (річного), оперативного планування. Його основне призначення – зробити оперативні, поточні управлінські рішення обґрунтованими, передусім, з позиції завтрашнього дня.

План як невід'ємний елемент системи планування, на нашу думку, може бути розглянутий в двох аспектах. По-перше – як процес, і по-друге – як результат процесу – документ.

Відповідно до «процесного» трактування, план характеризується як формування образу майбутнього і процес ухвалення рішень для успішного функціонування виробництва [5].

Розуміючи під планом документ, можна сказати, що це система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, спрямованих на успішне функціонування виробництва.

Виходячи з вище сказаного, система планування підвищення економічного потенціалу повинна включати набір різних планів і характеристику певного процесу планування, властивого цій системі.

На першому етапі проводиться прогнозування по трьох напрямках (векторах): тимчасовому, безпосередній спрямованості, в якому визначаються можливі майбутні тенденції і кількісному, тобто робиться спроба визначити ступінь майбутніх змін.

На другому етапі з можливих варіантів розвитку вибирається найоптимальніший.

Третій етап – це по суті складання стратегічного плану, в якому намічаються і формулюються цілі і встановлюються граничні терміни їх досягнення.

На четвертому етапі відбувається розробка програми дій і зміст графіку робіт. Результати цього етапу знаходять відображення в системі функціональних планів.

П'ятий етап – формування бюджету (чи бюджетування). На цьому етапі відбувається вартісна оцінка програми і розподіл ресурсів.

На нашу думку, можна погодитися з послідовністю процесу планування, запропованою вище. Але слід внести ясність в деякі поняття. Так, в літературі нерідко ототожнюються терміни «прогнозування» і «довгострокове планування». Головна ж відмінність прогнозування від довгострокового планування полягає в тому, що під час прогнозування робиться спроба як можна точніше визначити економічну, політичну, законодавчу та ін. ситуацію в майбутньому.

Підходячи до організації як до відкритої системи, слід враховувати в процесі управління і планування не лише внутрішню систему організації, яка об'єднує в собі функціональні відносини між підрозділами, організаційну структуру, місію, цілі і політику організації, але і ряд інших систем, таких як макросистему (систему зовнішнього середовища), що включає загальні політичні, економічні, соціальні, культурні та інші умови, в яких діє підприємство; систему конкурентних відносин, що характеризується взаємовідносинами між конкурентами, галузеву структуру і відносинами «виробник-споживач», характерними для певної галузі, в якій компанія конкурує з іншими виробниками.

Говорячи про багаторівневу систему планування на підприємстві, здатну інтегрувати в себе систему планування підвищення економічного потенціалу, вважаємо необхідним приділити увагу планам, що розробляються на підприємстві.

Висновки. Таким чином, сформована система планування підвищення економічного потенціалу підприємства відповідає завданню забезпечення взаємодії усіх елементів і планових рівнів. Так, елементи довгострокового і стратегічного планів реалізуються за допомогою середньострокових, короткострокових і оперативних планів. Запропонований підхід до планового процесу дозволяє забезпечити інтегровану систему ухвалення рішень. При такому процесі досить швидко можна визначити відповідність бажаному положенню підприємства в майбутньому вироблених програм підвищення конкурентоспроможності. Тісна ув'язка усіх елементів роботи в сфері перспективного і поточного планування, окрім вирішення безпосередньо завдання розвитку, забезпечує також можливість виробляти продукцію відповідно до потреб ринку.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. ; под ред. Л.И. Евенко ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 339 с.
3. Коттлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Коттлер. – М. : Прогресс, 1990. – 733 с.
4. Максимов В.В. Економічний потенціал регіону (аналіз, оцінка та використання) : монографія / В.В. Максимов. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2002. – 346 с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 357 с.

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Ansoff I. ; pod red. L.I. Evenko ; per. s angl. – M. : EHKonomika, 1989. – 519 s.
2. King U. Strategicheskoe planirovanie i hozyajstvennaya politika / U. King, D. Kliland. – M. : Progress, 1982. – 339 s.
3. Kottler F. Osnovy marketinga / F. Kottler. – M. : Progress, 1990. – 733 s.
4. Maksimov V.V. Ekonomichnyi potentsial rehionu (analiz, otsinka ta vykorystannia) : monohrafiia / V.V. Maksimov. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2002. – 346 s.
5. Fedonin O.S. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka / O.S. Fedonin, I.M. Riepina, O.I. Oleksiuk. – K. : KNEU, 2003. – 357 s.

Рецензія/Peer review : 07.05.2018

Надрукована/Printed : 30.06.2018

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією