

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*В статті розглянуто сутність стратегічного управління та основні стадії його процесу на прикладі ПАТ «Укрелектроапарат». Проаналізовано сутність місії підприємства. Виділено основні цілі підприємства. В результаті проведеного аналізу сформовано систему стратегічного управління.*

*Ключові слова: стратегічне управління, ПАТ «Укрелектроапарат», система стратегічного управління.*

A. P. TSISAR, S. M. TARANENKO  
Khmelnitsky National University

## BASIC PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The article deals with the essence of strategic management and key stage of the process on the example of Public Joint Stock Company «Ukrelectroaparat». The article considers the essence of strategic management, as well as the main stages of its process as an example of Public Joint Stock Company "Ukrelectroaparat." The article analyzes the essence of the mission of the enterprise. In this article we propose to develop a system of strategic management, which is based on five major functional strategies, such as organizational, financial, human resources and marketing. General strategy around the strategic management of our chosen strategy development. Also consider the implementation phase of the action selected strategies, and the necessary implementation phase of control implementation. The analysis formed a strategic management system.*

*Keywords: Strategic Management, PJSC «Ukrelectroaparat» strategic management system.*

### Вступ

Мінливість і непередбаченість зовнішнього оточення підприємства зумовлює необхідність зміни ціннісних орієнтацій на перспективу стратегічного розвитку, обґрунтованість якої стає першочерговим завданням вищого керівництва.

В процесі формування повноцінного ринку українські підприємства отримали багато нових можливостей, серед яких основними є самостійність, право визначення та реалізації виробничої програми, право вибору шляхів розвитку виробництва, самостійне формування систем мотивації праці, повна відповідальність за кінцеві результати господарювання. В цих умовах найважливішою функцією управління стає стратегічний розвиток підприємства. Розробку стратегії в загальному вигляді можна уявити як процес визначення цілей, яких підприємство передбачає досягти за певний проміжок часу, і способів їх, досягнення.

### Основна частина

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням щодо стратегії та її розробки займалися багато авторів. Найбільш вагомий внесок в розгляд даного питання внесли А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, І. Ансоф, П. Доль, Г. Мінцберг та багато інших. Кожен з них надав своє бачення на процес розробки стратегії. Але всі вони доволі детально розглядали одну сферу діяльності підприємства.

Загалом же процес розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді надає мала кількість науковців. П. Дойль розглядає розробку конкурентних стратегій. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд приводять загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору і реалізації стратегії підприємства.

Мета статті є формування обґрунтування теоретичних та прикладних засад формування системи стратегічного управління.

Стан сучасної економіки характеризується невизначеністю та різкими змінами у зовнішньому середовищі. Однак, давно відомі системи управління не пристосовані до вирішення принципово нових завдань і управлінських проблем, що постають перед підприємствами. Концепція стратегічного управління, що виникла в середині ХХ ст. в державах із ринковою економікою, дозволяє підприємствам перейти на якісно інший рівень управління. Наявні технології стратегічного управління надають можливості нейтралізації негативного впливу зовнішнього середовища.

Сутність стратегічного управління характеризується специфічними цілями, комплексним аналізом зовнішнього середовища й оптимізацією ресурсно-функціонального потенціалу підприємства. У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить 5 стадій, такі як визначення місії та цілей організації; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегій. Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають подальші етапи. На першій стадії здійснюється усвідомлення проблем, що стоять перед організацією; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей. На другій стадії технологія стратегічного аналізу включає в себе оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги організації і

вплив факторів зовнішнього середовища. Третя стадія полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також у виборі переважної для цієї ситуації стратегії. Четверта стадія передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури й організаційної структури, відповідної стратегії, що реалізується. П'ята стадія полягає в контролі (моніторингу) за стратегічним процесом, а також у оцінці виконання стратегії і внесенні коректив.

Проаналізуємо дану технологію на прикладі одного з найпотужніших машинобудівних підприємств Хмельницької області – ПАТ «Укрелектроапарат».

Для початку розглянемо місію ПАТ «Укрелектроапарат», суть якої полягає в забезпеченні України, Росії та інших країн високоякісними виробами електротехнічної промисловості і машинобудування, газорозподільчим обладнанням, населення – товарами широкого вжитку, яке направлене на повне задоволення вимог до продукції, що поставляється споживачеві, забезпечення стабільної якості виробів, планомірне підвищення їх технічного рівня і технології виробництва шляхом впровадження на ПАТ міжнародного стандарту системи якості. В загальному вигляді місія – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Виходячи з визначення місії, головними принципами її формування на підприємстві полягають в стислості і декларативності формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом) та переважно зовнішньою спрямованістю, в першу чергу на потенційного споживача.

Відповідно до заданих принципів та аналізу прикладів місії, сформуємо нову місію для ПАТ «Укрелектроапарат» – «Ми допоможемо світлу (електроенергії) дістатися до Вас». На цій же стадії необхідно сформулювати цілі організації. Для ПАТ «Укрелектроапарат» вони будуть представлені у вигляді 5 блоків довгострокових (на 3–5 років) цілей:

1. Нові ринки збуту.
2. Підвищення конкурентоспроможності продукції.
3. Удосконалення організаційної структури.
4. Оновлення матеріально-технічної бази.
5. Висококваліфікований персонал.

Всі ці довгострокові цілі взаємопов'язані між собою, і на них покладено завдання досягнути єдиної мети підприємства – стабільного зростання прибутку. Дані цілі в свою чергу включають ряд середньо- та короткострокових цілей.

Наступною стадією являється стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Далі пропонується обрати стратегію розвитку підприємства. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації фірми на будь-який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Пропонуємо сформулювати систему стратегічного управління у вигляді схеми, представленої на рис. 1.

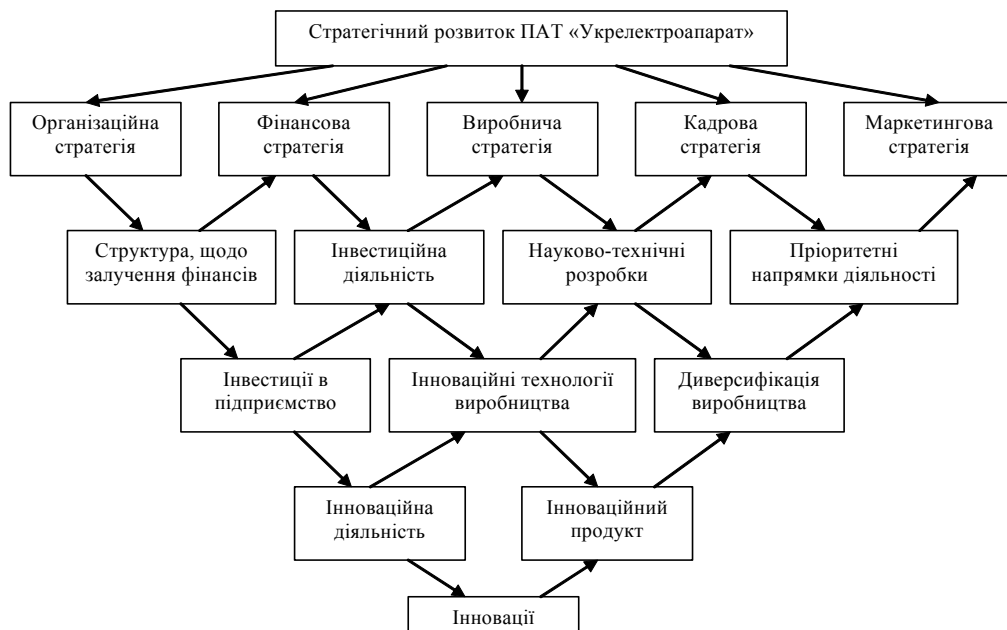


Рис. 1. Система стратегічного менеджменту ПАТ «Укрелектроапарат» (авторська розробка)

Розроблена нами схема являється авторською розробкою, складеною для промислового підприємства, на момент виходу його із кризи. Необхідність формування системи стратегічного менеджменту на ПАТ «Укрелектроапарат» виникла уже давно, а ринок сучасних новітніх технологій зумовив необхідність орієнтувати свою діяльність на інноваційні технології. За основу ми взяли саме стратегічний розвиток підприємства, який передбачає перспективний ріст організації, як живого організму. На нашу думку, основною метою для підприємства має стати саме його розвиток, адже для того щоб організація розвивалася необхідно постійно займатися розвитком систем управління. І тому, дана система передбачає формування на підприємстві 5 основних функціональних стратегій, які для ПАТ «Укрелектроапарат» є важливими складовими розвитку організації. Ми вважаємо, що дані напрямки є найбільш важливими в діяльності кожної організації. На схемі показано взаємозалежні зв'язки між заданими стратегіями, і розвиток за ними, що передбачає досягнення вищих рівнів розвитку організації. Логічні зв'язки між обраними напрямками передбачають розвиток конкретної стратегії при тісному її зв'язку з іншими, що дозволить удосконалити та підсилити дію обраних функціональних стратегій. Кінцевим етапом стратегічного розвитку в нашій системі виступають «інновації», через те, що саме розвинена інноваційна діяльність підприємства забезпечить довгострокове його функціонування, а також нарощення обсягів прибутку. Постійні інноваційні розробки на підприємстві допоможуть йому диктувати умови ринку, а постійне удосконалення виробничих технологій забезпечить виробництво якісної продукції з тривалим терміном експлуатації, тому саме інновації стануть вирішальним фактором у стратегічному розвитку ПАТ «Укрелектроапарат».

Після вибору стратегії настає етап перетворення її в дії і позитивні результати. Реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається лідерством, мотивацією і наявністю відповідних навичок. Виконання стратегії, як і процес її розробки, це робота не для декількох топ-менеджерів, а для всієї управлінської команди. Реалізація стратегії – це найменш формалізована частина стратегічного управління і найбільш невизначена з погляду кінцевого результату.

Контроль і оцінка виконання стратегії є завершальним етапом процесу стратегічного управління. Цей етап передбачає всебічний контроль та постійний аналіз в процесі реалізації стратегії, що забезпечить високу ефективність та уникнення помилок в реалізації обраної стратегії. Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів.

#### Висновки

Процес стратегічного управління передбачає проходження 5 основних стадій. На початкових етапах стратегічного управління необхідно визначити основні цілі підприємства. Для ПАТ «Укрелектроапарат» вони будуть надані у вигляді 5 блоків довгострокових (на 3–5 років) цілей: нові ринки збуту; підвищення конкурентоспроможності продукції; удосконалення організаційної структури; оновлення матеріально-технічної бази; висококваліфікований персонал.

Нами сформована система стратегічного управління у вигляді схеми, яка передбачає формування на підприємстві 5 основних функціональних стратегій, які для ПАТ «Укрелектроапарат» є важливими складовими розвитку організації.

Отже, процес стратегічного управління на підприємстві є досить громіздким і довготривалим процесом, який складається зі значної кількості підготовчих процесів, які, в свою чергу, являються базовими для наступних етапів, для досягнення єдиної мети – стратегічного розвитку організації.

#### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : ПитерКом, 1999. – 320 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / П.Л. Гордієнко, Н.В. Яшкіна. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Алеута, 2008. – 478 с.
3. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В.В. Пастухова // Фінанси України. – 2000. – № 10. – С. 69–74.
4. Радионова В. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. Радионова, М. Федотова. – М. : Перспектива, 2006. – 327 с.

#### References

1. Ansoff I. Nova korporatyvnaya Strategy / Y.Ansoff. - St. Petersburg.: PyterKom, 1999. - 320p.
2. Gordienko P.L. Strategic analysis: a manual. - 2nd ed., Revised. and add. / L.H.Didkovska, N.V. Yashkin. - K.: Aleutians, 2008. - 478 p.
3. Markov V.D. Stratehychesky Management: Lectures / S.A.Kuznetsova, V.D. Markov. - M: Infram, Novosibirsk: Siberian agreement - 2000. 442 p.
4. Pastukhov V. Analysis of strategic management: methodological aspect / V.V.Pastuhova // Finance of Ukraine. - 2000. - № 10. - p. 69-74.