

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1005332534

Дата перевірки:
02.12.2020 15:12:59 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
02.12.2020 15:15:30 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: KirseiVitaliiDmytrovych_MAm61_1

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 12916 Кількість символів: 108663 Розмір файлу: 111.14 KB ID файлу: 1005471202

9.04% Схожість

Найбільша схожість: 2.52% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1003472685)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

9.04% Джерела з Бібліотеки 164

Сторінка 69

7.49% Цитат

Цитати 24

Сторінка 70

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 294

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання заочна
Кафедра менеджменту**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему «Організація стратегічного управління на підприємстві»**(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Трикотажна фірма
«Арніка»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Кірсей Віталій Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент Генеральний директор ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»Козлова Тетяна Микитівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ВСТУП

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища.

Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і знижує її результативність.

Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Б. Карлофф, А. Міщенко, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова.

Загалом, стратегічне управління можна охарактеризувати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність із останніми,

розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Дивлячись на зміни які відбуваються в економічному середовищі країни постає нагальна потреба розробки і введення в діяльність підприємств концепції стратегічного управління, що не тільки допоможе у розв'язанні окремої проблеми, а й посприє підвищенню ефективності господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегічне управління на підприємстві: організаційно-економічна сутність та особливості

Стратегічне управління на будь-якому етапі розвитку підприємства фіксує, що підприємство повинно робити в сьогодні, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватися та умови життя організації будуть змінюватися та-кож. При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в сьогодні, визнача-ються і здійснюються дії підприємства в даний час, що забезпечують їй визначене майбутнє, а не виробляється план або опис того, що підприємство повинно буде робити в майбутньому. На противагу, при нестратегічному управлінні складається план конкретних дій як у сьогодні, так і в майбутньому, що апріорі базується на тому, що чітко відомо кінцевий стан і що оточення фак-тично не буде змінюватися.

«Науковий інтерес до поняття «стратегічне управління», сутності його стратегій і процесів виник на початку 60-х років ХХ ст. Саме в цей час з'явилися праці, які заклали основи стратегічного управління: І. Ансофф «Корпоративна стратегія», К. Ендрю «Концепція корпоративної стратегії», А. Чандлер «Стратегія і структура» та ін.» [1, 78].

Дослідженням проблем стратегічного управління займаються багато вітчизняних учених, серед яких можна назвати В. Гейця, Л. Довгань, В. Бондаренко, І. Брітченка, В. Пастухову, М. І. Пітюлича, Л. Федулову, З. Шершньову, О. Виханського, Г. Кіндратську, А. Семенова, Л. Сиротина та інших.

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більш ніж годину на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % бюджет, пов'язаний зі стратегією [11].

Стратегічне управління – це динамічний процес, який перебуває у постійному русі, його завдання полягає у пошуку шляхів покращення існуючої стратегії підприємства і контролю її виконання [29].

Становлення стратегічного управління як самостійної сфери дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи: бюджетування і контроль; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічний менеджмент. Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Генезис стратегічного управління [6, 18, 44, 58]

«Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку» [10].

Є неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління», адже в історичному розвитку відбувалося зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на його зовнішнє існування з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у суспільстві. Наявні погляди науковців на зміст поняття «стратегічне управління» показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «стратегічне управління підприємства» науковцями

Протягом останніх років, можна навіть сказати десятиліть, значно змінився підхід до стратегічного управління підприємства. Це спричинено основним чином змінами у світовій економіці та підходами до ведення бізнесу.

Основні принципи стратегічного управління [47, 67]:

Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.

Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.

Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю,

мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).

Гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися.

Результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств.

М. Армстронг наводить перелік узагальнених основних функцій стратегічного управління, де виділяються такі функціональні напрями стратегічної роботи на підприємстві: «здійснення всього обсягу організаційної діяльності, включаючи встановлення корпоративних цілей і визначення меж дій; відповідальність за взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем; забезпечення функціонування внутрішніх процесів, структур і процедур, які мають сприяти виконанню підприємством поставлених цілей; узгодження діяльності підприємства з його ресурсною базою на основі оцінки обсягів необхідних ресурсів чи для використання можливостей або для захисту від зовнішніх загроз; придбання, скорочення або перерозподіл ресурсів; переведення складних і динамічних зовнішніх і внутрішніх

факторів, які впливають на підприємство, у структурований набір зрозумілих, чітко сформульованих повсякденних завдань» [5, с. 50].

Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким [3]. Порівняльні характеристики цих двох типів організацій подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристики типів організацій [8, 12, 49, 68]

Як видно із поданої в таблиці 1.3 характеристики, перехід від одного до іншого стилю пов'язаний із серйозними змінами і призводить до конфліктів і напруження на підприємстві.

«Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства».

Реалізацією прирістного та підприємницького стилів організаційної поведінки є стратегічне та оперативне управління.

Система стратегічного управління дає змогу досягти таких основних результатів [23, с. 40]:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що використовує підприємство; виробленої продукції (послуг); сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Сформувати структуру та провести внутрішні зміни на підприємстві, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Оперативне управління використовує вже існуючу стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей.

Порівняння оперативного і стратегічного управління наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння оперативного і стратегічного управління [12, 19, 56]

3. Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: «це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір» [77, с. 40].

Отже, стратегічне управління є поєднанням концепцій інтегрального, ситуаційного, системно-го та цільового підходів до діяльності та розвитку підприємств різного типу, що дозволяє [18]:

«порівнювати цілі розвитку підприємства, що відображають їх орієнтацію в адаптації до змін та/або активного впливу на зовнішнє середовище з потенціалом, який є в наявності і якого можна досягти у стратегічній перспективі;

використовувати процес формулювання та балансування системи стратегій відпо-відно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей;

організувати і стимулювати діяльність підприємств на досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій шляхом застосування обраних систем стратегічного планування;

вдосконалювати системи управління підприємствами різного типу з використанням стратегічних настанов для забезпечення необхідного стратегічного рівня, що відпо-відає вимогам середовища».

«Основна мета сучасного стратегічного управління – створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати корпоративну і функціональні стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих економічних та соціальних результатів» [61].

При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема [52]:

- розроблення місії підприємства;
- визначення цілей підприємства;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних можливостей та альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії.

Управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем [22]:

- системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи формування стратегічного набору;
- системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності повинна забезпечувати систематизований збір, обробку та інтерпретацію інформації, проведення стратегічних досліджень для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і своєчасного пристосування до змін стратегічного середовища підприємств.

«Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності складається з 3-х підсистем: підсистеми збору й обробки стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми методології стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми стратегічного спостереження за змінами зовнішнього середовища» [16].

«Система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств» [9].

Система формування стратегічного набору у своєму складі містить три підсистеми: підсистему формування стратегій (запланованої частини), підсистему формування адаптивної частини стратегій, підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору.

2Система підготовки до реалізації стратегій є завершальною системою рекомендованої комплексної системи, логічно завершує процес розроблення стратегій у підприємстві і складається з 3-х підсистем: підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проектів; підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності; підсистеми створення «стартового майданчика» [11].

Впровадження комплексної системи розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища сприятиме удосконаленню процесу розроблення стратегій у вітчизняних підприємствах, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження [9, 28, 44]:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами.

Отже, проведений аналіз дозволяє узагальнити такі особливості стратегічного управління [6, 18, 60]:

1. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах змінного економічного середовища.

2. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку підприємства.

3. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.

4. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом, стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах [19].

Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє. Стратегія розвитку підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Тому наступним завданням дипломної магістерської роботи є дослідження стратегій підприємства, їх змістовних характеристик та видів.

1.2. Стратегія підприємства: дефініція і типологія

Стрімкі зміни розвитку підприємства, які пов'язані з появою інновацій, науково-дослідними розробками, посиленням конкуренції, обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища. В описаних умовах функціонування все більшої актуальності набуває теорія та практика вибору, розробки та впровадження стратегії, в межах якої підприємство визначає мету діяльності підприємства та шляхи її реалізації з огляду на зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність організації. Тому актуальною проблемою є визначення стратегії підприємства як інструменту змін процесу функціонування підприємства [39].

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували безліч визначень терміна «стратегія» різними вченими, деякі із них наведені в табл. 1.5.

Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного управління, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах [14].

Таблиця 1.5

Визначення поняття «стратегія»

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства [10].

Поняття «стратегія» використовують в науці та практиці управління з 50-х років XX ст [22].

Отже, «стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій» [14].

За М. Портером, «стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії» [56, с.27].

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії [36, с.17]:

«стратегія як план – система послідовних дій;

стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;

стратегія як «спритний прийом»;

стратегія як принцип поведінки;

стратегія як перспектива».

І. Ансофф розглядає «стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи [3, с.41]:

правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні та у перспективі;

правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти; куди та кому збувати свої вироби; яким чином домагатися переваги над конкурентами;

правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства – організаційні концепції;

правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами».

Таким чином, можна відмітити, що сутність стратегії проявляється в наступному:

стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства і шляхи досягнення його цілей;

стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;

стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу;

стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства;

стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Отже, стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей [34, с. 10].

Стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [13, с. 20].

«Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств. Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління».

За класифікацією А.А. Томсона та А.Дж. Стрікленда розрізняють такі види стратегій [72]:

- корпоративна;
- ділова;
- функціональна;
- операційна.

«Корпоративна стратегія визначає загальний план управління підприємством. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства, окреслює загальний план розвитку.

Ділова стратегія зорієнтована на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її зосереджена на досягненні довготривалих ділових переваг.

Функціональна стратегія конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами. Спрямована на ефективне використання ресурсів у межах реалізації загальної стратегії.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури, способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Складне багаторівневе утворення, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня, а реалізація кожної з них забезпечує реалізацією досягнення загальних цілей, називають базовою стратегією підприємства».

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація базових стратегій підприємства [6, 21, 29, 58]

Стратегія підприємства легко описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій. На рис. 1.1 зображено модель стратегії [51].

Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів.

Рис. 1.1. Модель стратегії [51]

Сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основним способом здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: висока якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару.

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегії [19]:

«стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товарів-ринків; конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб введення конкурентної боротьби; функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо)».

Функціональні стратегії виступають елементом загальної стратегії підприємства. Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [56].

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу або аквізиції (прямого продажу), основні характеристики товару, марка, форма тощо. Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції [68].

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це

дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента.

Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам. Загалом стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Ієрархічна структура стратегій [33, с. 16]

Із поданої схеми можна зробити висновок, що функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу підприємства чи функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

«Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища».

Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства [65].

Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству [20]:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія. Стратегія НДПКР – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління [4].

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Найпоширені такі виробничі стратегії [47]:

«стратегія створення нового виробництва: придбання нового виробництва, створення нового

виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу;

стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;

стратегія відносно організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю виробництва тощо».

Фінансова стратегія – це визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування [8].

Найвживаніші такі фінансові стратегії [31]:

стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових кредитів;

стратегія використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом – це стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу [17].

Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом [17]:

«стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;

добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;

стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства».

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства.

Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, адже він забезпечує базу для визначення місії та цілей та вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти поставлених цілей. Тому вкрай важливою при аналізі середовища є діагностика усіх значущих факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства [13].

У табл. 1.7 наведено характеристику факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства.

Таблиця 1.7

Характеристика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства [13, 40, 49, 56]

Стратегічне управління має бути спрямованим, у першу чергу, на підвищення адаптивності підприємства (організації). Можливість

приспосуватися до будь-яких змін, що залежить від здатності підприємства (організації) швидко реагувати на зміну балансу попиту та пропозиції, визначає ступінь його адаптивності [10].

«В умовах мінливого і швидкозмінного зовнішнього середовища зміна співвідношення попиту і пропозиції може бути пов'язаною зі зміною платоспроможного попиту, активністю конкурентів та іншими факторами. Крім того, збої в роботі самого підприємства (організації) призводять до зниження його продуктивності і, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому проблеми можуть виникнути у сфері матеріально-технічного постачання підприємства, в самому процесі виробництва, у процесі реалізації виробленої продукції або послуг» [63].

Процедура стратегічного управління підприємства має починатися з аналізу стійкості економічного становища підприємства і повинна включати в себе такі етапи [12]:

«виявлення негативних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства (організації);

визначення можливих негативних подій;

визначення ймовірності виникнення кожної негативної події;

оцінка можливих наслідків реалізації негативних подій».

Для систематизації інформації про можливі збурення, прогнозування їх виникнення і наслідки, їхнє ранжирування, виявлення «слабких місць» підприємства (організації) можна використовувати матрицю, наведену на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Матриця впливу негативних подій зовнішнього середовища на стійкість підприємства [42]

Вона дозволяє визначити ступінь стійкості підприємства по відношенню до негативних впливів зовнішнього середовища. Вплив середовища на стійкість підприємства характеризується ймовірністю виникнення тієї або іншої негативної події та інтенсивністю її впливу на роботу підприємства. При аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на стійкість підприємства в координатах «ймовірність негативної події / інтенсивність впливу» можна виділити чотири можливі стани підприємства (див. рис. 1.3).

Відповідно до рис. 1.3 нестійкість максимальна, коли ймовірність настання негативної події висока, а наслідки серйозні (квадрант III). Якщо ж навпаки, наслідки подій не є значущими і мають низьку ймовірність, рівень стійкості підприємства буде високим (квадрант I). Події, що мають високу ймовірність, але незначні наслідки (квадрант II), входять до компетенції тактичного менеджменту. Події IV квадранта, що характеризуються низькою ймовірністю, але серйозними наслідками для підприємства, вимагають стратегічного аналізу і планування заходів щодо подолання їх негативного впливу.

При аналізі негативних подій середовища, що мають серйозні наслідки для підприємства, необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжирування, визначити найважливіші напрями дій і вжити заходи щодо забезпечення сталого розвитку підприємства [69].

Отже, стратегічне управління в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління підприємством (організацією). Удосконалення стратегічного підходу в управлінні значною мірою обумовлено необхідністю забезпечення найоптимальнішого використання наявних ресурсів за метою досягнення цілей функціонування підприємства.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів стратегічного управління. Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності

підприємства, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал підприємства, проводити процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей, організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій. Тому наступним завданням дипломної магістерської роботи є дослідження особливостей процесу стратегічного управління на сучасному підприємстві.

1.3. Стратегічні зміни та процес стратегічного управління на підприємстві

На сучасному етапі реформування української економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного управління як системі заходів ефективного розвитку підприємств.

Стратегічне управління поділяється на три основні етапи: підготовчий, основний та заключний. Підготовчий етап включає стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища, основний етап – передбачає здійснення стратегічного планування та відповідно заключний – етап – стратегічну організацію та мотивацію, контроль і регулювання [48].

Стратегічні зміни – це зміни на підприємстві, які проводяться у процесі виконання стратегічних перетворень і включають встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань, встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами, а також вибір і привне дення у відповідність зі стратегією стилю лідерства [51].

До основних типів стратегічних змін відносяться такі [40, 68]:

1. Перебудова підприємства, яка передбачає фундаментальні зміни підприємства, що зачіпає його місію та організаційну культуру.

2. Радикальне перетворення підприємства, що проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо підприємство змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані його злиттям з аналогічною організацією.

3. Помірне перетворення, яке здійснюється у випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупця.

4. Звичайні зміни, які пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту підприємства.

5. Незмінне функціонування підприємства, коли воно постійно реалізує одну і ту ж стратегію.

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію [8].

Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії [13].

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків

передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури [19].

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

«Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія.

Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру.

Невід'ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція» [28]. Розглянемо сутність наведених понять нижче.

Лідерство – це здатність керівника впливати на окремі індивіди або групи людей, спрямована на ефективне досягнення цілей підприємства [13].

Організаційна культура – «це система загальних для членів підприємства внутрішніх цінностей, яка значною мірою визначає образ їх дій. До основних складових організаційної культури відносяться цінності, філософія, норми, клімат і ритуали» [8].

Мотивація – це готовність працівників докласти певних зусиль для досягнення цілей підприємства в результаті задоволення конкретних індивідуальних потреб [9].

Системні компетенції – це здатність застосовувати знання з питань створення функціонування, реконструкції в процесі діяльності підприємства [33].

Процес розробки та реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних завдань [7, 28, 39, 70].

1. Розробка стратегічного бачення – уявлення менеджерів про довгостроковий розвиток підприємства, обрані технології, товари, клієнтів, напрями розвитку бізнесу. Стратегічне бачення є маршрутом руху підприємства в майбутнє, який визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості та образ організації, якою вона має стати в майбутньому. При цьому місія описує діяльність підприємства в даний час: які товари та послуги воно виробляє, хто її клієнти, які технологічні і ділові можливості.

2. Постановка цілей. Цілі – це результати та наслідки, бажані для підприємства, критерії оцінки діяльності організації та його розвитку. На даному етапі місія бізнесу трансформується в конкретні результати та підсумки, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації.

3. Розробка стратегії. Стратегія підприємства – це методи конкуренції та ведення бізнесу, які вибирає менеджмент для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства.

Стратегія являє собою в концентрованому вигляді відповідь менеджерів на ряд ключових питань бізнесу [53]:

- чи потрібна диверсифікація?
- обслуговувати максимальне число споживачів або яку вибрати нішу ринку?
- розширювати або скорочувати асортимент товарів?
- за рахунок чого досягати конкурентної переваги: зниження витрат, підвищення якості товару або використання організаційних можливостей?
- як реагувати на мінливі переваги покупців?

– які географічні ринки освоювати?

– як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції? – який напрям розвитку обрати?

Отже, стратегія визначає які товари, ринки, методи конкуренції та управління обирає підприємство. Слід враховувати, що стратегія повинна коригуватися внаслідок додавання одних параметрів або відмови від інших у відповідь на зміни ринку, споживчих потреб і переваг, стратегічних маневрів конкурентів, набутого досвіду, нових можливостей і загроз, непередбачених подій, свіжих ідей.

Стратегія має бути одночасно активна (тобто продумана і спланована заздалегідь) і адаптивна (тобто мати пристосувальний характер).

4. Втілення та реалізація стратегії. Завдання втілення та реалізації стратегії є найскладнішим та найтривалішим у системі стратегічного менеджменту, яке впливає на всі аспекти управління та вирішується буквально в усіх підрозділах компанії.

Втілення стратегії – це перетворення теоретичної стратегії в набір конкретних заходів. Реалізація стратегії – це набір конкретних дій щодо втілення стратегії, а саме розвиток компетенцій і можливостей підприємства, фінансування, вироблення політики підтримки, мотивація працівників, створення корпоративної культури, належне керівництво. Отже, втілення та реалізація стратегії вимагають вибору та проведення конкретних дій з досягнення запланованих результатів.

Управління реалізацією стратегії – це активна адміністративна робота, спрямована на вирішення певних завдань, а саме [44]:

– створення підприємства, здатного ефективно реалізувати обрану стратегію;

розподіл ресурсів підприємства за стратегічно значущими ланками ланцюжка цінностей таким чином, щоб підрозділи, відповідальні за здійснення стратегічно важливих заходів та ініціатив, отримали достатньо

людей і фінансів для виконання поставлених завдань; – розробка політики та процедур на підтримку стратегії;

- інформування працівників щодо перегляду стратегії;

- створення для персоналу підприємства умов ефективного виконання стратегічних завдань за допомогою впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем;

- стимулювання працівників щодо ефективної реалізації стратегії, а також вчасна зміна посадових інструкцій і робочих процедур при необхідності;

- прив'язка системи винагороди до досягнутих цілей і ефективності реалізації стратегії;

- створення корпоративної культури, здатної стимулювати реалізацію стратегії;

- впровадження передових методик і політики безперервного вдосконалення;

- створення системи формального та неформального лідерства для поліпшення реалізації стратегії.

5. Оцінка діяльності, відстеження середовища, внесення коригувань. Так, одним із основних обов'язків менеджерів є оцінка ефективності підприємства та прогресу його діяльності. Менеджери повинні постійно відстежувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. При цьому низька ефективність, недостатній прогрес, виникнення важливих нових обставин вимагають вчасного внесення змін до довгострокового курсу розвитку підприємства, його цілей, моделі бізнесу та / або стратегії.

Якщо реалізація стратегії відбувається не так, як планувалося, то менеджмент звертається до таких стандартних методів, як перегляд бюджету, реорганізація окремих видів діяльності та трудових процесів, перестановка кадрів, розвиток нових можливостей, зміна корпоративної культури та системи оплати праці. Тому необхідно постійно відслідковувати прогрес у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку та коригувати дії.

Перейдемо до розгляду основних етапів стратегічного управління підприємств, до яких відносяться [70, 75]:

1. Вивчення ринку (дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства).

2. Збір інформації (організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних процесів та їх динаміки).

3. Проведення емпіричних досліджень (підтвердження досвідченими даними розроблених унікальних моделей, локальних моделей, локальних процесів управління організацією, а також моделей розробки «глобальних» стратегій).

4. Транснаціональний бізнес (орієнтування стратегічного управління на процеси глобалізації бізнесу).

5. Прийняття рішень (послідовність перманентного прийняття рішень, їх здійснення, контроль, корекція в процесі стратегічного управління; цей процес носить циклічний характер, причому, чим більш мінливе і невизначене середовище, тим коротша довжина циклу прийняття рішень).

6. Дух підприємництва (успіх стратегії визначається в якійсь мірі передбаченням, інтуїцією, почуттям надходити «правильно», тобто всім тим, що визначається як підприємницька ініціатива).

7. Формування бачення довгострокових перспектив (орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін).

8. Визначення стратегічних альтернатив (розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншою, більш відповідної зміненим умовам).

9. Міждисциплінарний підхід (базування теорії стратегічного управління на комплексі поведінкових наук, а саме соціології, психології, політології, економіці, праві та ін. У ній широко застосовуються математичні, статистичні, системні, ймовірнісні методи дослідження).

10. Оптимізація використання ресурсів (дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі).

11. Здійснення стратегії та контроль. Механізм стратегічного управління ефективністю включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу, вибір основних факторів, розробку та реалізацію заходів щодо виконання цілей підприємства.

Відповідно цикл стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Цикл стратегічного управління підприємством [54]

Стратегія інноваційного розвитку є її стрижньовою компетенцією до змін, які можуть бути викликані розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства.

Так, спираючись на наукові праці К. Фрімена, можна виділити певні альтернативи інноваційної стратегії для підприємства: традиційна; імітаційна; наступальна (агресивна); оборонна (захисна); опортуністична; залежна; змішана [9].

«Традиційна стратегія передбачає підвищення якості існуючих продуктів на поточній технологічній базі, фактично означає відсутність будь-яких радикальних технологічних змін на підприємстві. Це не означає повну відмову від інновацій, на підприємстві можуть закріплюватися певні інноваційні форми на тривалий період життєвого циклу. Традиційна стратегія зазвичай обирається фірмами, які мають стійку позицію на ринку через

унікальність продукту або відсутність конкуренції. Зазвичай ця стратегія застосовуються підприємствами у фрагментарних галузях, наприклад, у сфері ресторанного або готельного бізнесу, автосервісу та будівельній індустрії, де, попри традиційність задоволення попиту, форма та якість їх продукції постійно удосконалюються. В Україні це насамперед підприємства металургії, вугільної промисловості – монополісти типу «Нафтогаз», «Укрзалізниця» [49].

Імітаційна стратегія пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів, лідерів ринку. На вітчизняному ринку подібну стратегію реалізують підприємства харчової та легкої промисловості, виробники фармацевтичної продукції, побутової техніки. Український агросектор є прикладом успішного застосування імітаційної стратегії: підприємства із виробництва та фасування олії, соусів тощо.

Наступальна (агресивна) стратегія – бути лідером ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.

Оборонна (захисна) стратегія спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Її концепція полягає в тому, щоб не відставати від інших, проте не претендувати на домінування у галузі [69].

Опортуністична стратегія передбачає орієнтацію на продукт – лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДДКР.

Залежна стратегія передбачає залежність від політики інших підприємств, які займають позицію головних («материнських») підприємств в коопераційних технологічних зв'язках у галузі.

Змішана стратегія використовується підприємствами, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого – традиційна або захисна. Її застосовують багато транснаціональних компаній. Зазвичай використовується холдинговими компаніями.

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища. У сучасний період кризи, при нестабільній економіці та політики, підприємствам в край необхідно використовувати механізм стратегічного управління. Це дозволить створювати стратегії, які будуть підтримувати життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Тому завданням другого розділу дипломної магістерської роботи є дослідження та оцінка організації стратегічного управління на ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«ТРИКОТАЖНА ФІРМА «АРНІКА»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

2.3. Оцінка процесу стратегічного управління в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Для того, щоб ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, потрібно розвивати та удосконалювати свою діяльність в тому напрямку, де господарство має певні слабкості, які необхідно усунути або вдосконалити. Свою діяльність ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» повинно спрямувати на стратегії зростання за рахунок: створення, захоплення ринку та виробничого потенціалу, вертикальної та горизонтальної інтеграції, глобалізації діяльності.

Оцінювання рівня розвитку системи формування і реалізації стратегій ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є важливою складовою аналітичного процесу, що дає змогу відповісти на два основні питання: чи забезпечать кожна з розроблених стратегій досягнення організацією своїх кінцевих стратегічних цілей в умовах можливих змін зовнішнього середовища; чи створені в організації передумови для практичної реалізації кожної з сформованих стратегій організації. Рівень розвитку стратегічного управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можна визначити методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання таких етапів:

вибір експертів та формування експертних груп;
вибір методики і форми опитування експертів, розроблення таблиць
ОПИТУВАННЯ;

заповнення експертами таблиць опитування;

статистичне оброблення таблиць опитування;

оцінка надійності отриманих результатів;

підсумкова оцінка рівня розвитку системи стратегічного управління.

Незважаючи на те, що методи експертних оцінок мають певні недоліки, в цьому конкретному випадку застосування їх цілком виправдане. Вони дають змогу поповнити нестачу відповідної інформації, визначити в умовах невизначеності рівень розвитку системи стратегічного управління та запропонувати шляхи її удосконалення в ПРАТ «Трикотажна [фірма «Арніка»](#).

На першому етапі оцінювання стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна [фірма «Арніка»](#) відповідно до визначеної мети дослідження визначають склад експертної групи, кількість експертів та їхні індивідуальні якості. Експертами були менеджери вищого рівня управління ПРАТ «Трикотажна [фірма «Арніка»](#). Для розрахунку кількості експертів використовували методи математичної статистики, прагматичний підхід, які дають змогу встановити певні межі чисельності експертів: нижня межа залежить від визначених напрямів проблеми, а верхня – від потенційно можливої кількості експертів. Потім серед потенційно можливих експертів виділили групу фахівців відповідної кваліфікації для кожного напрямку і оцінили їх індивідуальні **МОЖЛИВОСТІ**.

З метою формування експертами ПРАТ «Трикотажна [фірма «Арніка»](#) об'єктивної позиції дотримувалися таких умов: незалежність позиції експертів щодо оцінюваних подій; чіткість формулювання питань; логічна відповідність питань характеристикам об'єкта опитування; збереження анонімності відповідей для інших учасників опитування; надання необхідної інформації тощо.

Особливе значення при цьому має правильно розроблені таблиці опитування, в яких подано перелік параметрів, їх вагомість і рівень стратегічної зорієнтованості ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Врахувати всі ці критерії доволі важко, тому при побудові таблиці опитування експертів враховувались лише основні. Підтвердженням цього може бути перелік з 14 запитань, розроблених фірмою Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung, які стимулюють експерта до оцінювання пріоритетних чинників стратегічного рівня організації.

Популярною також є розроблена анкета для виявлення характеру діяльності організації, в якій враховано такі чинники: стратегічне мислення персоналу, стратегічні цілі діяльності, маркетингові стратегії, методи встановлення стратегій, стратегічні заходи, маркетингові плани та їх реалізація (табл. 2.30) [49].

Таблиця 2.30

Оцінка характеру діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Кожен з поданих в табл. 2.30 критеріїв оцінюють від 0 (чинник ідентифікований) до 10 балів (максимально позитивний вплив чинника). Оцінки в межах від 0 до 5 балів визначають поточну, а від 6 до 10 – стратегічну орієнтацію ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Отримані результати оцінки характеру діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можна інтерпретувати так: орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє середовище настільки динамічне, що розробляти стратегію недоцільно (0–23 бали); дотримання концепції стратегічного бачення довгострокової перспективи (24–47 балів); реалізація концепції динамічного розвитку, гнучкості стратегічної поведінки (48–70 балів).

Зрозуміло, що стратегічний рівень істотно залежить від тих критеріїв, за якими проводиться його оцінка, та встановленою їх вагомістю. Адже може виявитися, що при одному наборі критеріїв рівень системи стратегічного

управління високий, а при іншому – незадовільний. Тому склад критеріїв має бути представлений однозначно і за певними ознаками впорядкований.

Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління і організаційна культура), подано в табл. 2.31. Вагомість цих критеріїв і додатково запропонованих експертом, відповідно до особливостей ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, менш важливий – 1), а рівень стратегічної зорієнтованості ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» – за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний – 1). Загальна оцінка за кожним з критеріїв визначається як добуток двох розрахованих значень і вказує, на скільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Таблиця 2.31

Фрагмент оцінки стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» за елементами системи стратегічного управління

Середня оцінка стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» (C_p) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного управління визначається за формулою 2.1:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{vi} * P_{czi}}{\sum_{i=1}^n P_{vi}}$$

(2.1)

де n – кількість критеріїв, за якими оцінюють стратегічний рівень організації, $i = 1, 2, \dots, n$;

P_{vi} вагомість i -го критерію;

P_{szo_i} – рівень i -го критерію стратегічної зорієнтованості аналізованої організації.

Отже, рівень стратегічної зорієнтованості ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» за середньою оцінкою є високим. Загалом, чим більше середня оцінка наближається до п'яти балів (у табл. 2.31 – 4,07 бали), тим більша стратегічна зорієнтованість ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». З високим стратегічним рівнем організація надає значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації стадій розроблення і реалізації стратегії. Відповідно зростають вимоги до керівників ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні. Хоча при цьому стратегічно орієнтована організація має більше можливостей до маневрування у своїх діях та вибору оптимальної стратегії з кількох альтернативних стратегій досягнення сформованих цілей.

При побудові таблиці опитування експертів ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» за стадіями процесу розроблення і впровадження стратегії виділялись такі складові: визначення місії та цілей організації; діагностика середовища організації; вибір стратегії організації; реалізація стратегії організації; контроль за реалізацією стратегії організації. Нижче наведено орієнтовний перелік критеріїв для кожної з цих складових.

Визначення місії та цілей ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»:
формулювання місії організації відображає загальне її призначення;
в організації побудована система довго-, середньо- і короткострокових цілей розвитку;
сформовані цілі відповідають місії організації;
сформовані цілі є коректними відповідно до виявлених тенденцій зміни оточення організації;
при формулюванні цілей враховані основні принципи їх побудови.
Діагностика середовища ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»:

рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці країни і на ринку, достатній для розроблення стратегії;

до проведення діагностики внутрішнього потенціалу та оточення організації залучено висококваліфікованих фахівців;

результати аналізу забезпечують об'єктивну оцінку теперішнього стану організації;

проведено прогнозування тенденцій зміни середовища організації.

Вибір стратегії ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»:

стратегію організації розробляє вище керівництво;

сформована стратегія організації є достатньо гнучкою і дає змогу швидко пристосуватися до змін;

існує чітко визначена загальна стратегія організації;

загальна стратегія організації конкретизується за окремими ринками та функціональними просторами.

Реалізація стратегії ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»:

розроблені види стратегій матеріалізуються в систему планових документів;

в організації встановлено відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;

наявна організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;

організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»:

стратегічний контроль спрямований оцінку досягнення цілей;

за результатами аналізу та виявлення негативних тенденцій вживаються адекватні заходи.

Визначення стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» згідно з поданим вище методичним підходом може передбачати оцінювання або лише за елементами чи стадіями стратегічного управління, або її

паралельне здійснення. Це дає змогу визначити і порівняти середню оцінку стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», а також встановити чинники, які найістотніше вплинули на її можливе відхилення.

Отже, запропонований метод оцінювання стратегічного рівня ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» поряд з іншими перевагами є доволі гнучким, тому що експерт має можливість додати, чи відкинути не актуальні для конкретної організації чинники в межах складових системи стратегічного управління. Хоча має деякі недоліки, зокрема, суб'єктивізм при визначенні вагових коефіцієнтів та рівня стратегічної зорієнтованості аналізованої організації; дещо загальний характер рекомендацій, що вимагають уточнення; можуть виникнути проблеми під час опитування експертів та опрацювання отриманих результатів.

Напрями удосконалення організації стратегічного управління в Приватному акціонерному товаристві «Трикотажна фірма - «Арніка» досліджено і обґрунтовано в наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«ТРИКОТАЖНА ФІРМА «АРНІКА»

3.1. Удосконалення механізм формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Потреба у постійному моніторингу середовища і його адекватному віддзеркаленні на рішеннях у процесі управління господарсько-фінансовою діяльністю ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» викликана різкими змінами оточення суб'єктів господарювання. Це вимагає перегляду підходів до управління, удосконалення механізмів формування, забезпечення і підтримки стійкості становища. Система урахування завдань ведення бізнесу у напрямку стратегічної спрямованості, завдань розвитку відповідно до вимог забезпечення конкурентоспроможності, фінансової незалежності, завдань щодо якості продукції, організації обслуговування, виконання фінансових зобов'язань дозволяє створити ефективний механізм досягнення цілей господарювання, розв'язання проблемних питань.

На основі застосування системного підходу в управлінні досягається гармонійне поєднання, узгодженість управлінських дій і рішень, які збуджують роботу усіх бізнес-процесів в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», генерується потреба розвитку з урахуванням майбутніх переваг, упроваджуються принципи стратегічного управління діяльністю.

У зв'язку із цим необхідність обґрунтування механізму формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є доцільною і важливою складовою у вирішенні проблем розгортання кризових явищ, проблем дестабілізації відносин і зв'язків на

рівні підприємства, галузі, країн, проблем досягнення ефективності відтворювальних процесів на стабільній довгостроковій основі.

Досліджуваний механізм формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» представляє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління розвитком, фінансово-економічних і виробничотехнічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання.

Основне призначення механізму формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» полягає:

у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень;

при відносно стійкому оточуючому середовищі: у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи стратегічного управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Під робочим станом системи розуміється забезпечення виконання: по-перше (головне), цілей розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» з урахуванням зовнішніх стимулів і перешкод; по-друге, цілей управління виробництвом продукції, реалізацією продукції, ресурсним і фінансовим станом, тобто основними складовими внутрішньої підсистеми; по-третє, цілей управління керованими елементами підсистем (приклад елементів: платоспроможність, фінансова стійкість, окремі види ресурсів тощо).

Система стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» безперечно має бути адаптована в управлінський процес на підприємстві. Так, місце системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» наведено на рис. 3.1.

Рис. 1. Зв'язок процесу управління і системи управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» [складено за 32, 72]

Як випливає із рис. 3.1, система стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма - «Арніка», що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування на підприємстві стратегічної системи управління розвитком пояснюється:

відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства;

недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;

неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати.

Оскільки механізм формування системи пояснює відносини всередині системи за її складовими частинами, виникає необхідність з'ясування змісту цих складових частин. Внутрішню підсистему складають чотири підсистеми: підсистема виробництва продукції, підсистема реалізації продукції, підсистема фінансового стану і підсистема ресурсного стану.

Слід підкреслити, що мета системи управління розвитком і мета побудови механізму її формування мають відповідати основному призначенню системи – реалізації цілей розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Так, метою системи управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» визначено протидію негативному впливу оточуючого середовища для забезпечення стратегічної спрямованості розвитку підприємства та ведення ефективного господарювання.

За мету побудови механізму формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» прийнято розробку дієвих засобів і методів стратегічного управління розвитком підприємства, що відповідають принципам і меті формування системи управління та забезпечують ефективне функціонування системи в цілому. Як показали результати проведеного дослідження, пропонується розглядати механізм формування системи в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 3.2).

Представлені на рис. 3.2 компоненти механізму, як засоби і методи, безпосередньо залежать від цілей розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Завданнями механізму визначено, по-перше, об'єднання взаємозалежних процесів за першочерговістю здійснення (протікання), за силою впливу на розвиток, за призначенням процесу; по-друге, регулювання взаємозв'язків усередині системи управління на основі синхронізації і оптимізації процесів, що забезпечують виконання цілей і завдань розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Рис. 3.2. Аспекти дослідження механізму формування системи стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» [складено за 50, 68]

Основними керованими елементами системи, що в сукупності утворюють один із компонентів механізму, визначено для ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» такі: виробничий процес, реалізаційний процес, види ресурсів, індикатори фінансового стану підприємства.

У роботі визначено мету і завдання базових механізмів у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Мета і завдання базових механізмів формування системи
стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»
[складено за 32, 69]**

За інформацією табл. 3.1 видно, що базові механізми тісно пов'язані із завданнями і функціями формування системи управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

У роботі визначено мету і завдання підтримуючих механізмів у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Мета і завдання підтримуючих механізмів формування системи
стратегічного управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»
[складено за 49, 72]**

Табл. 3.2, свідчить, що підтримуючі механізми формування системи управління розвитком ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» акцентують увагу на таких векторах спрямування господарської діяльності в цілому, як вектор розвитку, вектор управління і вектор підтримки цілісної реактивної системи.

Цілеспрямований розвиток ПРАТ «Трикотажна фірма - «Арніка» забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи стратегічного управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» ви винна відбуватися за такими стадіями:

- визначення місії і цілей організації;
- стратегічний аналіз;
- вибір стратегії розвитку;
- реалізація стратегії;
- контроль і оцінка виконання стратегій.

Стадії процесу стратегічного управління в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», у свою чергу, включають подальші етапи.

Перша стадія передбачає усвідомлення проблем, що стоять перед організацією; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей.

Друга стадія технології 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.

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Згідно з цим підходом для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» передбачає:

визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки і властивостей як цілого;

виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця і функцій у системі;

дослідження і аналіз механізму взаємодії системи і середовища; формалізація системи управління за допомогою забезпечення всебічного багатоаспектного опису;

розгляд системи стратегічного управління як динамічної та саморегульованої цілісності.

Впровадження керівниками вищої ланки ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» механізмів формування системи стратегічного управління розвитком сприятиме своєчасній реалізації запобігливих адекватних заходів щодо зупинення розгортання дестабілізуючих тенденцій ведення господарства або їх недопущення і генерування позитивної динаміки у протіканні бізнес-процесів на підприємстві із отриманням конкурентних переваг на ринку.

Аналіз існуючих підходів до стратегічного управління та форм їх практичної реалізації дає змогу зробити висновок, що як основна перешкода на шляху застосування стратегічного мислення виступає саме складність проведення аналізу середовища функціонування підприємств та організацій, тому ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» доцільно сформувати систему стратегічного моніторингу.

3.2. Особливості створення системи стратегічного контролю і моніторингу в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Трансформаційний характер економіки України та специфіка середовища функціонування ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» визначає ряд властивостей, яким повинні відповідати концепції стратегічного управління. Серед тих властивостей, які повинні реалізовуватись і які лишаються поза увагою існуючих систем дослідження середовища ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», головними можна вважати такі [17, 47]:

1. Структуризація середовища функціонування організації у відповідно до економічних умов та специфіки виробництва.
2. Врахування динаміки середовища функціонування організації під час його дослідження та аналізу.

3. Врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо.

4. Накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін.

5. Діагностика відхилення фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним.

6. Формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень.

7. Організаційно-економічна реалізація механізмів впливу та контролю згідно з результатами дослідження.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Потреба в стратегічному контролі в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого, – відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»: строки, витрати, якість. Предмети контролю в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» – це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й

стимулюванням учасників стратегічного проекту ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Основними завданнями стратегічного контролю в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є:

встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;

відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;

проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

У загальному вигляді процес контролю в межах ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» включає наступні етапи [18, 29]:

- 1) формування системи параметрів, які контролюються;
- 2) проведення контрольної оцінки;
- 3) прийняття рішень за результатами контролю.

На першому етапі контролю здійснюється вибір складу контрольованих параметрів (стандартів) і визначаються їх фактично досягнуті значення. Ця стадія контролю демонструє, наскільки тісно взаємозалежні функції планування й контролю в рамках управлінської діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма - «Арніка». Параметри, що піддаються контролю вибирають безпосередньо із цілей планування. При цьому цілі, які можуть використовуватися як стандарти для контролю, повинні відповідати двом основним вимогам.

По-перше, вони повинні використовуватися лише в певних часових рамках, що відповідають періоду розробки плану.

По-друге, параметри, що контролюються, повинні мати кількісний вимір. У цьому випадку в процесі проведення контролю доцільно використовувати показники результативності, які характеризують ступінь досягнення планованих цілей.

Використання на практиці таких показників дозволяє керівникам ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» зіставляти реально досягнуті результати діяльності із запланованими. Однак дане завдання є досить складним, оскільки далеко не всі цілі функціонування і розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можна виразити кількісно. Досить легко визначати показники результативності для таких величин, як прибуток, обсяг продажів, витрати і т.п., які піддаються кількісному виміру. Разом з тим деякі цілі функціонування і розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» виразити кількісно не можливо. У цьому випадку доцільно використовувати непрямі показники. Так, наприклад, невелика кількість звільнень на підприємстві може використовуватися як показник результативності при розробці стандартів в області задоволеності роботою в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Однак небезпека застосування непрямих показників полягає в тому, що на них самих можуть впливати зовсім інші фактори, які безпосередньо не впливають на контрольований параметр. Так, наприклад, незначна кількість звільнень на підприємстві може відбивати не високий ступінь задоволеності роботою, а загальний кризовий стан економіки. У цьому випадку дуже важливо навчитися відокремлювати випадкові фактори від справжніх причин того або іншого явища.

Необхідно відзначити, що неможливість виразити показник результативності кількісно, не може і не повинно служити виправданням не встановлення контрольного стандарту взагалі. Не можна ефективно контролювати без показника результативності.

На другому етапі процесу контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» в різних сферах із установленими контрольними стандартами. На даному етапі процесу контролю керівництво підприємства повинно відповідати на запитання: наскільки фактично досягнуті результати діяльності підприємства відповідають запланованим? Крім того, на цій стадії доцільно також

проводити оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів. Такого роду оцінка може й повинна бути основою для розробки програми заходів щодо корегування плану розвитку підприємства. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, є найбільш важливою частиною всієї системи контролю. Вона повинна полягати у визначенні й оцінці масштабу відхилень від контрольних стандартів.

Разом з тим необхідно відзначити, що на даній стадії важливого значення набуває визначення масштабу припустимих відхилень. У випадку коли обирається занадто великий масштаб відхилень, виникаючі проблеми можуть приводити до досить несприятливого для ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» ситуацій. І навпаки, у тому випадку, коли масштаб відхилення обирається занадто малим, то система контролю буде дезорганізувати роботу ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» й скоріше перешкоджати, чим сприяти досягненню цілей його розвитку.

Інакше кажучи, у цьому випадку буде досягатися досить високий ступінь контролю, але процес контролю буде дорогим та неефективним. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається менеджерами та іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на устаткування, що використовується для здійснення контролю, і витрат на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю. Якщо прибуток, який виникає при здійсненні контролю, менше витрат на нього, то такий контроль є неекономічним і непродуктивним.

Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю складається у використанні методу управління за принципом виключення. Зміст цього методу полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від контрольних стандартів.

Важливим і досить складним елементом другого етапу контролю є оцінка (вимір) результатів діяльності, що дозволить відповісти на

запитання: наскільки вдалося дотримати встановлених стандартів? У свою чергу, для проведення такої оцінки необхідно сформувати відповідну інформаційну базу, що є досить дорогою.

Ключову роль у забезпеченні ефективності контролю відіграє передача й поширення інформації. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників підприємства як контрольні стандарти, так і досягнуті результати. Такого роду інформація повинна бути точною і доводитися до працівників ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» в доступній і зрозумілій формі, що дозволить, у свою чергу, приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інакше кажучи, необхідно забезпечити ефективний зв'язок між тими, хто встановлює контрольні стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати. Більшість труднощів, що можуть виникнути в процесі збору й поширення контрольної інформації, пов'язані переважно з різними комунікаційними проблемами. У той час як частина даних збирається й обробляється за допомогою ЕОМ, більша частина інформації повинна буде оброблятися людиною. Цілком зрозуміло, що присутність людини в процесі контролю пов'язана з можливими перекручуваннями інформації, на основі якої повинні прийматися управлінські рішення. Перекручування інформації може відіграти виняткову роль у тих випадках, коли неминучі суб'єктивні оцінки. Найбільш характерним прикладом цього є спроби оцінки результату праці управлінських працівників.

Заключним етапом другого етапу процесу контролю є оцінка інформації про отримані результати. У багатьох випадках мірою такої оцінки може служити масштаб припустимих відхилень, установлений раніше. Разом з тим в окремих випадках управлінські працівники можуть і повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значимість отриманої інформації. При цьому вони повинні взяти до уваги ризик та інші фактори, які обумовлюють вибір того або іншого управлінського рішення.

Третій етап процесу контролю пов'язаний з вибором певної лінії поведінки управлінського працівника ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» - нічого не вживати, усунути відхилення, що виникли, або переглянути контрольні стандарти. Вибір лінії поведінки управлінського працівника, при якій не треба нічого вживати, може здійснюватися в тому випадку, якщо зіставлення фактично досягнутих результатів з контрольними стандартами свідчить про те, що поставлені цілі досягаються.

Разом з тим в управлінській діяльності не можна розраховувати на те, що один раз, який відбувся, обов'язково повториться знову. Тому навіть якщо система контролю показала, що в певному аспекті діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» все йде оптимально, все одно необхідно продовжувати контролювати й оцінювати результати роботи.

У тому випадку, коли має місце відхилення фактично досягнутих результатів від запланованих, необхідно здійснювати корегування вже прийнятих управлінських рішень. Зміст такого корегування полягає в тому, щоб виявити причини виниклих відхилень і домогтися повернення ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» до запланованої стратегії розвитку. Здійснення корегування може бути досягнуто шляхом поліпшення значень яких-небудь внутрішніх факторів розвитку підприємства, удосконалення функцій управління або технологічних процесів.

Причиною виникаючих відхилень від обраної стратегії розвитку може стати як один фактор, так і сполучення декількох факторів. Цілком природно, що управлінський працівник перш ніж вибрати певну коригуючу дію повинен оцінити вплив всіх можливих факторів та їх взаємодію. Причому всі підрозділи ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» так чи інакше взаємозалежні між собою, остільки будь-яка суттєва зміна в одному з них вплине на підприємство в цілому. От чому управлінський працівник повинен спочатку переконатися, що коригувальна дія, яка вживається їм, не створить додаткових труднощів, а допоможе їх вирішенню.

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження) може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

Механізм формування системи стратегічного моніторингу в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можна подати таким чином [25, 45]:

1. Методологія стратегічного моніторингу, що забезпечує розуміння шляхів, засобів та можливостей досягнення цілей.

2. Утворення концепції системи стратегічного моніторингу, що включає до свого складу цілі, задачі системи стратегічного моніторингу; моніторинг при різних гіпотезах про стан середовища; головні ознаки системи стратегічного моніторингу; інформаційну базу стратегічного моніторингу.

3. Механізм організаційно-економічної реалізації; стратегічного моніторингу як підсистема управління.

4. Формування механізму управління на основі стратегічного моніторингу. Механізм управління передбачає розмежування задач стратегічного моніторингу; розуміння стратегічного моніторингу як контуру регулювання; побудову принципової схеми роботи механізму стратегічного моніторингу.

5. Використання методів дослідження середовища функціонування ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Стратегічного моніторингу в такий спосіб постає як вираження кількісного та якісного стратегічного аналізу, що ґрунтується на стратегічних даних, аналіз даних яких дає змогу здійснювати прогнозування тенденцій та формування напрямлень впливу на ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Суть досліджень за таких умов полягає у побудові механізму формування та корекції стратегій. Розробка методологічних основ системи

стратегічного моніторингу ґрунтується на поєднанні існуючих підходів як з боку економічного моніторингу, так і з боку стратегічного аналізу. Необхідність забезпечення комплексності виконання досліджень вимагає реалізації концепції стратегічного моніторингу як підсистеми стратегічного управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Методологія системи стратегічного моніторингу являє собою логічну схему дій, що визначається розумінням шляхів, засобів та можливостей з досягнення цілей. Структура цього поняття виходить з поєднання підходів, орієнтирів, пріоритетів, критеріїв, альтернатив, вибору, засобів, методів та обмежень понять економічного моніторингу та стратегічного аналізу. Концепція системи стратегічного моніторингу як конкретна форма втілення методології являє собою цілісний комплекс положень, ідей, принципів та підходів, у відповідності з якими будується та здійснюється функціонування системи стратегічного моніторингу.

Визначення окремих характеристик концепції системи стратегічного моніторингу зумовлюється, з одного боку, вимогами середовища функціонування ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»; з другого – формами поєднання підходів до теорії організації. Як об'єкт стратегічного аналізу можуть виступати не тільки функціональні напрями діяльності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», а й окремі бізнес-процеси, форми та прояви їх поєднання, окремі частини середовища організації.

Зважаючи на це, підходи до теорії організації: системний, ситуаційний, у межах системи стратегічного моніторингу мають бути доповнені підходами до організації як до соціально-культурної системи, як до технологічної системи, як до екологічної системи, як до можливого представника політико-правових інтересів тощо.

Систему стратегічного моніторингу також слід розглядати як механізм управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». З цієї позиції система стратегічного моніторингу трактується як сукупність засобів впливу або комплекс важелів, що використовуються для управління. Зважаючи на

особливості методології стратегічного моніторингу, конкретними формами виступають методи дослідження середовища з урахуванням його структуризації. З позиції стратегічного аналізу система стратегічного моніторингу може виступати як спосіб формалізації функції дослідження середовища. Таким чином, утворення напрямлень аналізу перебуває у прямій залежності від способів структуризації середовища ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Спираючись на ствердження, що середовище функціонування сучасної організації досить складне, ми повинні обов'язково враховувати всі наявні підходи до його структуризації.

Цільова функція системи стратегічного моніторингу похідна від функції стратегічного управління. Найвища ціль – збереження та успішний подальший розвиток ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Для реалізації цієї цілі ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» виробляє продукти.

Головна ціль системи стратегічного моніторингу – сприяння досягненню цілей організації за рахунок забезпечення адекватної реакції ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» на змінні умови середовища функціонування.

За допомогою стратегічного моніторингу повинна досягатися координація цілей (фінансових, соціальних, ринкових) з ресурсами та необхідними заходами.

Завданнями стратегічного моніторингу ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» слід вважати формування цілеспрямованого комплексу заходів з досягнення цілей. Слід розмежовувати загальні та специфічні задачі.

До загальних задач належать:

1. Інформаційне забезпечення процесів стратегічного аналізу, прогнозу, регулювання.
2. Виконання динамічного стратегічного аналізу з певними напрямками (контурами) спостережень.

3. Вироблення пропозицій зі зміни властивостей об'єкта моніторингу з урахуванням його прогнозного стану.

4. Виконання функції координацій та системної інтеграції.

До специфічних задач можуть бути віднесені:

1. Участь у процесі прийняття рішень стосовно встановлення генеральних цілей, встановлення короткострокових цілей, перерозподілу ресурсів між окремими господарськими одиницями.

2. Розробка звітності для внутрішнього користування.

3. Аналіз, структуризація та декомпозиція даних бухгалтерського обліку для управлінського обліку.

4. Збір, систематизація, підготовка, структуризація первинної інформації.

5. Формування систем, методик та організаційно-економічних механізмів проведення моніторингу середовища.

З позиції суб'єкта управління прийняття рішень може проводитись за умов однозначних та багатозначних очікувань майбутньої ситуації в зовнішньому середовищі ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Однозначні очікування характеризують ситуацію визначеності. Якщо рішення приймається, базуючись на декількох можливих ситуаціях, говорять про прийняття рішень в умовах невизначеності. Якщо може бути задана ймовірність появи тієї або іншої ситуації в середовищі, то говорять про прийняття рішення в умовах ризику (стохастична ситуація). Рішення відносно стратегічних проблем завжди приймаються в умовах невизначеності з урахуванням відповідних обмежень.

У межах системи моніторингу середовища, таким чином, характеристика окремих його складових повинна проводитися за критеріями визначеності, невизначеності або ймовірності настання окремої ситуації. Інформаційна база системи стратегічного моніторингу являє собою предметну область проведення стратегічного аналізу та спостережень за окремими параметрами середовища.

Як джерела інформації можуть виступати: показники бухгалтерської звітності – фінансові показники синтетичного обліку, аналітичні показники бухгалтерського обліку, спеціальні інформаційні форми, які є різними підрозділами організації (фінансові, аналітичні показники), результати роботи методик стратегічного аналізу. Сучасний стан підходів до формування механізмів проведення стратегічних досліджень характеризується майже повною відсутністю механізмів його організаційно-економічної реалізації.

Оскільки система стратегічного моніторингу є підсистемою управління, то її функціонування забезпечують процеси планування, організації, регулювання, мотивації та контролю в ПРАТ «Трикотажна **фірма «Арніка»**.

У системі управління ПРАТ «Трикотажна **фірма «Арніка»** система стратегічного моніторингу може реалізовуватись на трьох рівнях:

1. На нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження).
2. На верхньому (як частина системи управління – набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу).
3. Як структуроутворюючий елемент організації.

Динамічна зміна пріоритетів направлень аналізу, що ґрунтуються на цільовій ознаці може привести до динамічної зміни структури організації. Функція інформаційного забезпечення та моніторингу справ ПРАТ «Трикотажна **фірма «Арніка»**, в його внутрішньому середовищі, методично забезпечується концепцією контролінгу.

Стратегічний моніторинг може трактуватись як система управління зв'язками із середовищем функціонування ПРАТ «Трикотажна **фірма «Арніка»**. Отже, у межах задач управління внутрішнім середовищем постає питання розробки механізмів сполучення та сумісної роботи контролінгу та стратегічного моніторингу.

Розмежування задач стратегічного моніторингу в ПРАТ «Трикотажна **фірма «Арніка»** може бути подане таким чином:

1. У межах стратегічного управління.

2. У межах оперативного планування.
3. У межах фінансового та управлінського обліку.
4. У межах маркетингової діяльності.

Наявність зворотних зв'язків між елементами процесу управління дає змогу говорити про регулювання в кібернетичному контексті. Управлінські операції в такому випадку можуть бути подані як компоненти деякого контуру регулювання. З точки зору організаційно-економічних механізмів процеси управління в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можуть бути подані як ієрархічна система ряду контурів регулювання. Організаційні одиниці в такому випадку є регуляторами або об'єктами регулювання, або одночасно виконують обидві функції.

Специфіка стратегічного моніторингу полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу, оскільки предмет стратегічного моніторингу не є кібернетичною системою. Як регулятор система стратегічного моніторингу регулює зв'язки підрозділів із середовищем функціонування ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Таке регулювання забезпечується за рахунок участі окремих підрозділів у формуванні реакції організації на зміни в середовищі. Як об'єкт регулювання система стратегічного моніторингу виступає як підсистема стратегічного управління. Така підсистема має свої цілі, задачі, вид організаційної реалізації та є процесом планування діяльності стратегічного моніторингу, організації такої діяльності, регулювання процесу моніторингу, мотивації робітників та контролю функціонування системи.

Отже, система стратегічного моніторингу є також об'єктом управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Таким чином, система стратегічного моніторингу ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» виступає як і як регулятор, і як об'єкт регулювання. Всі організаційні одиниці ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можуть бути пов'язані, щонайменше, інформаційними потоками з його внутрішнім та зовнішнім середовищем і виконувати функції регулятора та об'єкта

регулювання. Як регулятор система стратегічного моніторингу управляє зв'язками підрозділів із середовищем функціонування ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Як об'єкт регулювання система стратегічного моніторингу виступає як підсистема стратегічного управління, яка має свої цілі, задачі, вид організаційної реалізації й планування. Трирівнева система організації стратегічного моніторингу дасть можливість ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» ефективно побудувати загальну систему управління та оперативно реагувати на зміни у середовищі.

В умовах посилення стратегічно-маркетингової орієнтації підприємств, виникає необхідність у стратегічному управлінні персоналом. Це, у свою чергу, потребує детального аналізу існуючих концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом.

3.1. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних. Тобто персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств.

Основне завдання керівництва ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» у ситуації, що склалася, полягає у виборі ефективних кадрових стратегій. Основною метою стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність. Ефективність кадрової стратегії ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її

формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх чинників, так і від наявних людських ресурсів та можливостей ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління, що здатні забезпечити швидку адаптацію до змін мінливого зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, а також сталий економічний і соціальний розвиток ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Успіх процесу розробки й реалізації стратегії залежить від ефективного використання трудового потенціалу, оскільки персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» у довгостроковому періоді. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто виконавці окремих функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» й джерело підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», що забезпечує [12, 36]:

формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;

підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу;

формування набір та необхідних категорій персоналу;

створення безпечних умов праці і соціальну захищеність.

Управління персоналом – це діяльність ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Стратегічна мета системи управління

персоналом полягає у забезпеченні розвитку за рахунок ефективного використання людського потенціалу.

Процес стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» складається з трьох основних етапів [44, 78]:

стратегічне планування персоналом;

стратегічна організація персоналу;

стратегічний контроль персоналу.

Найважливішим етапом стратегічного управління персоналом є стратегічне планування, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка», організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей.

Специфічною особливістю управління персоналом є його здатність одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління. Стратегічне управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на конкурентоспроможність ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» в цілому.

Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреб у персоналі, відбір, оцінка, навчання виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Основними стратегіями управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» повинні стати [29, 70]:

стратегія добору і навчання (добір, навчання персоналу і організація безперервного навчання);

стратегія винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати);

стратегія формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні і відносини із профспілками);

стратегія управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації).

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [5]:

планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування).

Впровадження в ПРАТ «Трикотажна фірма - «Арніка» системи стратегічного управління персоналом передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства.

У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [29]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження системи стратегічного управління персоналом та зміну конкурентоспроможності підприємства.

Оцінити показник конкурентоспроможності системи управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» можна за допомогою таких факторів [33]:

дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;

дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;

рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;

рівень соціально-психологічного клімату у колективі;

рівень корпоративної культури та іміджу;

розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;

розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

Цей перелік факторів не є остаточним і може бути доповнений або змінений на розгляд керівництва ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» та експертів, залежно від цілей проведення оцінки конкурентоспроможності.

Значення факторів оцінюються експертним методом за 100-бальною шкалою, а при розрахунку значень показників використовуються додатково коефіцієнти вагомості. Їх сума повинна дорівнювати 1.

Оцінювання проводиться для поточного (П) та прогнозованого (П*) станів кожного з факторів (Ф). Розраховується загальне значення оцінки конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення факторів (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Методика оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» (експертний метод)

Показники поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» дозволяють оцінити ефективність системи та виявити проблемні місця, що потребують розробки заходів із удосконалення кадрової стратегії підприємства у розрізі факторів.

Оцінювати конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом пропонуємо за такою шкалою:

0-40 балів – низька;

41-80 балів – середня;

81-100 бали – висока.

Чим вищий показник, тим конкурентоспроможнішою є система стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Результати дослідження (див. табл. 3.3.) відобразили поточний і прогнозований стан конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» на середньому рівні, відповідно 72,05 і 78,65.

Для формування і підтримки конкурентоспроможної системи стратегічного управління персоналом необхідно створити в ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» систему індикаторів, що передбачає:

їх вимірність;

зв'язок місії, стратегічних цілей та стратегії підприємства з конкретними поточними діями кожного працівника;

прогнозний характер – необхідно оцінювати дії, що призведуть до потрібного результату;

взаємопов'язаність в єдину систему;

причинно-наслідкові зв'язки, що показують, як відхилення одного індикатора впливає на відхилення іншого.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом базується на оцінці досягнутого рівня управління ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» та прогнозування його стану.

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» визначаються критерії бажаного стану, що знаходить своє відображення у системі стратегічних цілей управління персоналом і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

Отже, в умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система стратегічного управління персоналом. Розробка стратегічної системи управління персоналом та визначення її конкурентних переваг дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Трикотажна фірма «Арніка» та його іміджу

як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію.

Схожість

Джерела з Бібліотеки

164

| | | | | | |
|----|---|----------------------|--|------------|-------|
| 1 | YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAm61_1 | ID файлу: 1003472685 | Навчальний заклад: Poltava uni | 24 Джерело | 2.52% |
| 2 | Bogoduk_Yuriy_Mikolayovich-BA71m-1 | ID файлу: 7961940 | Навчальний заклад: Poltava university of economics an... | | 1.85% |
| 3 | Erofeeva Tetiana Sergiivna_MAm-51_1 | ID файлу: 8149823 | Навчальний заклад: Poltava university of economics an... | | 1.26% |
| 4 | Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAm PV-61-1 | ID файлу: 1004214157 | Навчальний заклад: Poltava university o... | | 1.15% |
| 5 | ShpaginaKaterynaAndriyivna_MAm61_1 | ID файлу: 1003473415 | Навчальний заклад: Poltava university o | 23 Джерело | 1.01% |
| 6 | BludovaViktoriiaViktorivna_MAm61_1 | ID файлу: 1000657926 | Навчальний заклад: Poltava university of | 36 Джерело | 0.81% |
| 7 | Zavodovs'kyu Bohdan Olehovych-MA-61m-1 | ID файлу: 1000098762 | Навчальний заклад: Poltava univers | 16 Джерело | 0.77% |
| 8 | LukianchenkoAnastasiiaAndriivna_MAm61_1 | ID файлу: 1000657975 | Навчальний заклад: Poltava univer | 10 Джерело | 0.76% |
| 9 | Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1 | ID файлу: 1000098761 | Навчальний заклад: Poltava university of econo... | | 0.68% |
| 10 | Аліфанова 1 ап | ID файлу: 7932522 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | | 0.67% |
| 11 | Диплом_Волков Н.І. на плагіат | ID файлу: 1000191579 | Навчальний заклад: Poltava university of economics an... | | 0.62% |
| 12 | Laman Veronika Mykolayivna-MAm PV-61-1 | ID файлу: 1004245722 | Навчальний заклад: Poltava university of econ... | | 0.6% |
| 13 | Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAm61_1 | ID файлу: 1000800939 | Навчальний заклад: Poltava university of e | 2 Джерело | 0.54% |
| 14 | Дип_роб_Царан.О.В_ЕПМПВ | ID файлу: 1000089418 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tr... | | 0.3% |
| 15 | Serdyuk_MAm | ID файлу: 1000098767 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 2 Джерело | 0.35% |
| 16 | Бортовов дипломная работа | ID файлу: 1000068140 | Навчальний заклад: Poltava university of econo | 3 Джерело | 0.45% |
| 17 | Bilograd_Dmytro_Olegovych_MA-72v-1 | ID файлу: 1000020129 | Навчальний заклад: Poltava university of economic... | | 0.43% |
| 18 | Pidorez_Anton_Andrijovuch-MAm61_1 | ID файлу: 7961755 | Навчальний заклад: Poltava university of econ | 3 Джерело | 0.39% |
| 19 | Gordienko Vitaly Viktorovich_MENB-41 | ID файлу: 1004186233 | Навчальний заклад: Poltava university of | 2 Джерело | 0.26% |
| 20 | Zymoglyad_OA | ID файлу: 1000108445 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 13 Джерело | 0.36% |

| | | | | |
|----|---|----------------------|--|---------------------------------|
| 21 | Dubynets Anastasiya Vadimovna_Kharkiv | ID файлу: 8153502 | Навчальний заклад: Poltava university of economic... | 0.24% |
| 22 | Irshko_MA_61 | ID файлу: 1000083696 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 5 Джерело 0.23% |
| 23 | Lukashenko_I_K_MEN-4 | ID файлу: 1004102485 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.2% |
| 24 | Сіренко наталія Геннадіївна_MAm-21 | ID файлу: 1005433105 | Навчальний заклад: Poltava university | 3 Джерело 0.16% |
| 25 | Liubas_Violetta_Sergiivna-FK61m(Kh-n)-1 | ID файлу: 8122046 | Навчальний заклад: Poltava university of economics... | 0.13% |
| 26 | Romanenko_Marina_Oleksandrivna-Mm-61-1 | ID файлу: 1000710091 | Навчальний заклад: Poltava university of eco... | 0.12% |
| 27 | Semionova Anna BA-61m - 1 | ID файлу: 1003582303 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.12% |
| 28 | Дип Ігнатенко О | ID файлу: 1000092113 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.1% |
| 29 | Ponomarenko_anna_ruslanivna - FK-61 - 1 | ID файлу: 7966055 | Навчальний заклад: Poltava university of economic... | 0.09% |
| 30 | Kornienko_Victor | ID файлу: 1003812195 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.08% |
| 31 | Furman Olena | ID файлу: 1000089349 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.07% |
| 32 | Turchenkov_TRG-61m | ID файлу: 1004186201 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tr | 3 Джерело 0.06% |
| 33 | Антиплагіат Старолат В | ID файлу: 1004066451 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.06% |

Цитати

Цитати

24

- 1 «Науковий інтерес до поняття «стратегічне управління», сутності його стратегій і процесів виник на початку 60-х років ХХ ст. Саме в цей час з'явилися праці, які заклали основи стратегічного управління: І. Ансофф «Корпоративна стратегія», К. Ендрю «Концепція корпоративної стратегії», А. Чандлер «Стратегія і структура» та ін.»
- 2 «Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку»
- 3 «здійснення всього обсягу організаційної діяльності, включаючи встановлення корпоративних цілей і визначення меж дій; відповідальність за взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем; забезпечення функціонування внутрішніх процесів, структур і процедур, які мають сприяти виконанню підприємством поставлених цілей; узгодження діяльності підприємства з його ресурсною базою на основі оцінки обсягів необхідних ресурсів чи для використання можливостей або для захисту від зовнішніх загроз; придбання, скорочення або перерозподіл ресурсів; переведення складних і динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, у структурований набір зрозумілих, чітко сформульованих повсякденних завдань»
- 4 «це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір»
- 5 «Система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств»
- 6 «стартового майданчика»
- 7 «стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій»
- 8 «стратегія - це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії»
- 9 «середовище - організація»
- 10 «В умовах мінливого і швидкозмінного зовнішнього середовища зміна співвідношення попиту і пропозиції може бути пов'язаною зі зміною платоспроможного попиту, активністю конкурентів та іншими факторами. Крім того, збої в роботі самого підприємства (організації) призводять до зниження його продуктивності і, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому проблеми можуть виникнути у сфері матеріально-технічного постачання підприємства, в самому процесі виробництва, у процесі реалізації виробленої продукції або послуг»
- 11 «Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом. Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру. Невід'ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція»
- 12 «це система загальних для членів підприємства внутрішніх цінностей, яка значною мірою визначає образ їх дій. До основних складових організаційної культури відносяться цінності, філософія, норми, клімат і ритуали»

- 13 «Традиційна стратегія передбачає підвищення якості існуючих продуктів на поточній технологічній базі, фактично означає відсутність будь-яких радикальних технологічних змін на підприємстві. Це не означає повну відмову від інновацій, на підприємстві можуть закріплюватися певні інноваційні форми на тривалий період життєвого циклу. Традиційна стратегія зазвичай обирається фірмами, які мають стійку позицію на ринку через унікальність продукту або відсутність конкуренції. Зазвичай ця стратегія застосовуються підприємствами у фрагментарних галузях, наприклад, у сфері ресторанного або готельного бізнесу, автосервісу та будівельній індустрії, де, попри традиційність задоволення попиту, форма та якість їх продукції постійно удосконалюються. В Україні це насамперед підприємства металургії, вугільної промисловості – монополісти типу «Нафтогаз», «Укрзалізниця» [49]. Імітаційна стратегія пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів, лідерів ринку. На вітчизняному ринку подібну стратегію реалізують підприємства харчової та легкої промисловості, виробники фармацевтичної продукції, побутової техніки. Український агросектор є прикладом успішного застосування імітаційної стратегії: підприємства із виробництва та фасування олії, соусів тощо. Наступальна (агресивна) стратегія – бути лідером ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг. Оборонна (захисна) стратегія спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Її концепція полягає в тому, щоб не відставати від інших, проте не претендувати на домінування у галузі
- 14 «Трикотажна фірма «Арніка». Врахувати всі ці критерії доволі важко, тому при побудові таблиці опитування експертів враховувались лише основні. Підтвердженням цього може бути перелік з 14 запитань, розроблених фірмою Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung, які стимулюють експерта до оцінювання пріоритетних чинників стратегічного рівня організації. Популярною також є розроблена анкета для виявлення характеру діяльності організації, в якій враховано такі чинники: стратегічне мислення персоналу, стратегічні цілі діяльності, маркетингові стратегії, методи встановлення стратегій, стратегічні заходи, маркетингові плани та їх реалізація (табл. 2.30)
- 15 «Трикотажна фірма «Арніка», головними можна вважати такі
- 16 «Трикотажна фірма «Арніка» обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого
- 17 «Трикотажна фірма «Арніка» включає наступні етапи
- 18 «Трикотажна фірма «Арніка» можна подати таким чином
- 19 «Трикотажна фірма «Арніка», що забезпечує
- 20 «Трикотажна фірма «Арніка» складається з трьох основних етапів
- 21 «Трикотажна фірма «Арніка» повинні стати
- 22 «Трикотажна фірма «Арніка». Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми
- 23 «Трикотажна фірма «Арніка» системи стратегічного управління персоналом передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей
- 24 «Трикотажна фірма «Арніка» можна за допомогою таких факторів