

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
FORMATION OF THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT PROGRAM

УДК 65.014.1

Балковська В.В.
асистент кафедри
менеджменту і туризму
Житомирський державний
технологічний університет
Гринів Д.В.
студент
Житомирський державний
технологічний університет

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємстві. Проаналізовано основні підходи до визначення стратегії, а також запропоновано власне бачення. Визначено основні особливості діяльності скляної галузі промисловості України. Проведено SWOT-аналіз галузі, а також визначено основні проблеми у розвитку. Запропоновано програму стратегічного управління на прикладі підприємства скляної галузі промисловості.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз, скляна галузь промисловості, SWOT-аналіз.

В статье рассмотрены основные теоретические аспекты стратегического управления на предприятии. Проанализированы основные подходы к определению стратегии, а также предложено собственное видение. Определены основные особенности деятельности стеклянной отрасли промышленности Украины. Проведен SWOT-

анализ отрасли, а также определены основные проблемы в развитии. Предложена программа стратегического управления на примере предприятия стеклянной промышленности.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегический анализ, стеклянная отрасль промышленности, SWOT-анализ.

The article deals with the main theoretical aspects of strategic management in the enterprise. The main approaches to strategy definition are analyzed, and their own vision is proposed. The main features of the glass industry in Ukraine are determined. The SWOT-analysis of the industry was carried out and the main problems in development were identified. The program of strategic management is offered on the example of the glass industry enterprise.

Key words: strategy, strategic management, strategic analysis, glass industry, SWOT-analysis.

Постановка проблеми. Більшість сучасних підприємств на ринку працює без чітко визначених довгострокових цілей. В сучасному динамічному середовищі правильна розробка стратегії дасть змогу посилити конкурентні позиції та досягти успіху підприємству в майбутньому. Саме тому на перший план виходить проблематика ефективного стратегічного управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні положення та науково-практичні аспекти стратегічного управління на підприємстві висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема в роботах Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Армстронга, О. Гончар, П. Друкера, В. Зінченка, М. Кизима, У. Кінга, Г. Кіндрацької, Д. Кліланда, І. Кузнецової, О. Кузьміна, В. Ляско, Т. Любанової, Г. Мінцберга, А. Міщенко, Т. Мостенської, В. Пасухової, А. Пилипенка, М. Портера, І. Смоліна, А. Томпсона, Г. Тарасюк, Р. Фатхутдинова, А. Чандлера, З. Шершньової.

Постановка завдання. Метою дослідження є основні аспекти формування ефективної програми стратегічного управління підприємствами на прикладі скляної галузі промисловості України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою стратегічного управління на підприємстві є процес формування стратегії підприємства. Саме слово «стратегія» походить від грецького «strategia», тобто «воєначальник» [1]. Визначення стратегії підприємства є й досі актуальною темою для вчених-економістів. Так, М. Портер ствер-

джував, що стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якщо би була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби у стратегії [5, с. 27].

Ще один відомий вчений І. Ансофф визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Відповідно до його бачення існують чотири таких правила:

- правила, що використовуються під час оцінювання результатів діяльності підприємства в сьогоденні й у перспективі;
- правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції та технології воно буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами;
- правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [2, с. 41].

Відповідно до Г. Мінцберга, виділено п'ять визначень стратегії:

- 1) стратегія як план, тобто система послідовних дій;
- 2) стратегія як позиція, тобто визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі щодо своїх головних конкурентів;
- 3) стратегія як «спритний прийом»;
- 4) стратегія як принцип поведінки;
- 5) стратегія як перспектива [4, с. 17].

Отже, відповідно до проаналізованих попередньо визначень можемо зробити висновок, що стратегія – це сукупність правил та засобів, що орієнтовані на визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу майбутніх дій.

Стратегічне управління є похідним процесом від поняття стратегії та передбачає довгострокове керівництво підприємством, визначає специфічні цілі діяльності, передбачає розроблення плану дій на довгострокову перспективу [3].

Основною складовою стратегічного управління є стратегічний аналіз підприємства. Його проводять з метою визначення позицій підприємства на ринку, впливу на нього зовнішніх факторів та його адаптивності [6].

Скляна промисловість є однією з основних галузей промисловості України і відіграє важливу роль в економічному розвитку країни. Скляна промисловість працює на базі кварцових пісків, відходів содової промисловості та крейди. Однією з найбільш важливих складових скляної промисловості є виробництво медичного скла.

Одним з дієвих методів проведення стратегічного аналізу є SWOT-аналіз [7]. Ця методика є зручним інструментом детального структурного опису базових характеристик ринку скляної промисловості. SWOT-аналіз передбачає визначення ринкових можливостей та загроз, що продиктовані зовнішнім середовищем діяльності, а також сильних та слабких сторін (що формуються у внутрішньому середовищі діяльності). SWOT-аналіз скляної галузі промисловості наведено в табл. 1.

Відповідно до проведеного в табл. 1 аналізу очевидним є скрутний стан досліджуваної галузі.

Очевидною є значна кількість вузьких місць та зовнішніх загроз в діяльності галузі.

Отже, за результатами проведеного аналізу можемо визначити такі основні проблеми, типові для підприємств скляної галузі, на вирішенні яких необхідно зосередити особливу увагу:

- застаріле обладнання;
- проблеми з добуванням та постачанням сировини;
- низька інвестиційна привабливість;
- відсутність маркетингової складової в діяльності більшості підприємств.

Після аналізу основних вузьких місць діяльності важливо визначити основні рівні управління та центри відповідальності, які є спільними для більшості підприємств галузі та будуть залучені до розроблення заходів щодо усунення зазначених проблем.

1) Верховна Рада України забезпечує законодавче регулювання промисловості, здійснює нормативно-правове забезпечення.

2) Кабінет Міністрів України визначає галузеву політику, розробляє та вживає заходів щодо покращення умов роботи склоробних підприємств.

3) Загальні збори акціонерів є основним керівним органом на підприємстві, приймають рішення про формування основних стратегічних напрямів діяльності підприємства.

4) Комерційний директор підприємства є безпосереднім керівником підприємства, який представляє інтереси Загальних зборів акціонерів, приймає управлінські рішення та здійснює основну управлінську діяльність на підприємстві.

5) Виробничий відділ включає в себе основні цехи підприємства та технічний підрозділ, які

Таблиця 1

SWOT-аналіз скляної галузі промисловості України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Присутність на ринку підприємств, які виготовляють унікальну продукцію (наприклад, сонцезахисне медичне скло). 2. Наявність науково-дослідних інститутів у галузі, які сприяють розвитку підприємств, а також мають у своєму складі кваліфікованих фахівців. 3. Значний досвід вітчизняних виробників скляної продукції, адже розвиток цієї галузі промисловості почався в нашій країні ще в XI–XII століттях.	1. Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції на іноземних ринках. 2. Нестача оборотних коштів на більшості підприємств. 3. Відсутність стратегічної складової в роботі підприємств галузі. 4. Низький рівень маркетингу через специфічне виробництво. 5. Високий рівень зношеності основних засобів більшості підприємств галузі. 6. Низька інвестиційна привабливість. 7. Відсутність корпоративної культури на більшості вітчизняних підприємств галузі. 8. Низький рівень охоплення іноземних ринків. 9. Низька інноваційна активність.
Можливості	Загрози
1. Можливість поживавлення торгівлі на внутрішньому ринку України. 2. Перспективи щодо виходу на європейські ринки.	1. Зростання конкуренції на світовому ринку. 2. Негативні наслідки від кризових явищ в країні. 3. Інфляція. 4. Проведення АТО на сході України. 5. Підвищення цін на сировину. 6. Коливання курсу валют. 7. Відсутність державної підтримки галузі.

разом забезпечують основну виробничу діяльність підприємства. Мають у своєму складі головного технолога та головного інженера, які консультують керівництво з виробничих питань.

6) Фінансовий відділ відповідальний за реалізацію фінансової діяльності підприємства. Готує та надає інформацію про поточний фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та ділову активність на ринку. Також здійснює поточний облік діяльності.

7) Відділ збуту займається реалізацією готової продукції та аналізом останніх тенденцій ринку. Доводить інформацію про кон'юнктуру ринку до відома керівництва.

8) Відділ кадрів веде облік кадрів підприємства, забезпечує організацію процесів праці та управління на підприємстві згідно з його цілями і стратегією, спрямованими на виробництво високоякісної продукції, на основі раціонального потенціалу кожного робітника, застосування ефективних форм і методів мотивації праці.

9) Планово-економічний відділ відповідальний за розробку короткострокових та довгострокових планів підприємства. Також здійснює економічний аналіз діяльності підприємства.

10) Юридичний відділ відповідальний за ведення поточної документації, складання договорів та угод, представлення підприємства в судових процесах тощо.

На основі визначених рівнів управління та проаналізованих слабких сторін діяльності підприємства було сформовано матрицю управління на прикладі ПАТ «Мар'янівський склозавод» (рис. 1). Досліджуване підприємство є найстарішим з діючих в Україні підприємств, зайнятих виробництвом скловиробів. Нині ПАТ «Мар'янівський склозавод» – це виробництво, яке відповідає високим вимогам міжнародних стандартів з ефективності підготовки виробництва, рівня охорони праці, якості продукції, підготовки кадрів; підприємство, спроможне задовольнити найвибагливіших споживачів в аптекарському посуді зі світлозахисного медичного скла.

Відповідно до запропонованої програми стратегічного управління на підприємстві основними заходами є:

1) забезпечення ефективного нормативно-правового регулювання як основи для прозорого та ефективного функціонування як ринку загалом, так і його учасників зокрема;

2) прийняття рішень на зборах акціонерів про впровадження в роботу підприємства комплексної стратегії управління;

3) відповідно до рекомендацій та звітності виробничого відділу (та постійних консультацій з ними) пошук виробників необхідного обладнання та налагодження контактів з ними;

4) звітування керівництву про сучасний стан та технічні характеристики виробничого облад-

нання, визначення ступеня його зношеності та приблизного графіку необхідного його оновлення; а також подання інформації щодо необхідних технічних характеристик стосовно роботи нового обладнання, щоб забезпечити високу якість продукції та зберегти її унікальність;

5) підписання договорів щодо придбання та встановлення нового обладнання;

6) здійснення пошуку резервів фінансових ресурсів для закупівлі обладнання (або пошуку інвесторів), взяття кредиту;

7) здійснення розрахунку ефективності запропонованого проекту;

8) забезпечення юридичним відділом складання та перевірки всіх необхідних договорів за запропонованими заходом;

9) забезпечення спрощення бюрократичної процедури щодо отримання дозволів на розробку родовищ та добування білого піску, постійний контроль за станом навколишнього середовища;

10) оформлення дозволів на розробку нового кар'єру; першочерговою умовою підготовки отримання спеціального дозволу на користування надрами за безаукціонною процедурою є формування основного пакета документів, який залежить від виду корисної копалини, виду користування надрами; процедура погодження отримання спеціального дозволу на користування надрами розпочинається з погодження з місцевими органами влади (обласна рада, для корисних копалин місцевого значення – районна); після отримання всіх необхідних погоджень формується пакет документів до Державної служби геології та надр України відповідно до додатку 1 Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2017 року № 615-2011-п;

11) визначення необхідних технічних характеристик сировини (піску) для забезпечення якісного виробництва надання рекомендації у процесі розроблення нового кар'єру;

12) підписання усіх необхідних внутрішніх розпоряджень та доведення до відома працівників підприємства інформації про проведення навчань;

13) необхідність для роботи на території кар'єру та добування піску працівникам спеціальних дозволів та навичок; головне завдання відділу кадрів полягає у забезпеченні навчання персоналу та видачі необхідних дозволів;

14) забезпечення оформлення всіх необхідних документів;

15) розробка заходів щодо підтримки підприємства як єдиного виробника сонцезахисного медичного скла в Україні, розробка галузевих програм підтримки, забезпечення пільгового оподаткування для іноземних інвесторів підприємства;

16) ведення переговорів з потенційними інвесторами та залучення їх до співпраці;

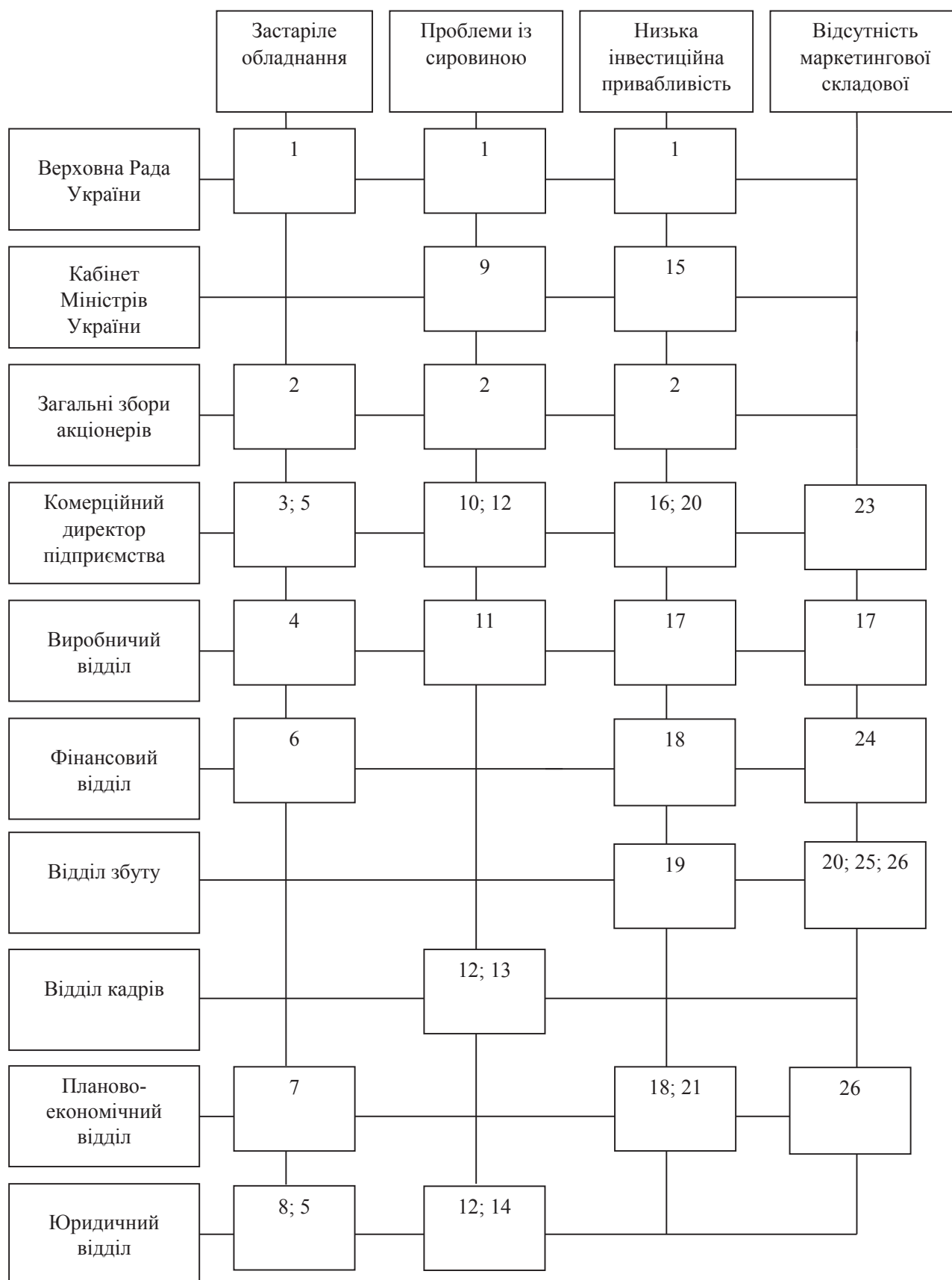


Рис. 1. Програма стратегічного управління підприємством на прикладі ПТ «Мар'янівський склзавод»

17) підготовка відеоролику про завод і виробничий процес українською та англійською мовами, проведення екскурсій на виробництво;

18) підготовка інформації для інвесторів про поточний фінансово-економічний стан підприємства;

19) удосконалення офіційного сайту підприємства, розробка сайту англійською, польською та російською мовами, акцентування уваги на унікальності виробництва, поширення реклами сайту в Інтернеті за кордоном;

20) підписання угод з інвестором;

21) розрахунок ефективності запропонованого інвестиційного проекту, визначення його ефективності та окупності;

22) оформлення усіх необхідних договорів, контроль за документообігом інвестиційного проекту;

23) пошук нових посередників як в Україні, так і за кордоном, а також налагодження зв'язків безпосередньо з підприємствами-споживачами (фармацевтичними компаніями);

24) пошук фінансових резервів для забезпечення маркетингової складової, відповідно до проведеного аналізу підприємство останніми роками працює досить ефективно, є рентабельним та отримує значні прибутки, отже, воно має фінансові ресурси для забезпечення маркетингової діяльності; важливо також врахувати, що ефективний маркетинг дасть змогу підвищити рівень доходів в майбутньому;

25) створення клієнтської бази, ведення діалогу з партнерами, здійснення аналізу ринку, регулярне проведення опитування та анкетування фармацевтичних компаній та аптек;

26) розробка маркетингового плану на майбутні періоди.

Висновки з проведеного дослідження. Усвідомлення підприємством важливості формування довгострокових цілей підприємства та формування ефективної стратегії дасть змогу значною мірою вплинути на розвиток сільськогосподарської промисловості України загалом. Вжиття запропонованих заходів у програмі стратегічного управління забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення результатів діяльності та вихід його на світові ринки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Origin of Strategy: Rich Horwath. Strategic Thinking Institute, 2006. URL: <http://www.strategyskills.com>.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; под ред. Л. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

3. Дончак Л., Ціхановська О. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2000. С. 16–20.

5. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2001. 495 с.

6. Селиверстова Л., Єрмакова О. Особливості сучасного стратегічного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 4. С. 47–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_4_14.

7. Сторчова Т., Зайнчковський А. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 6. С. 47–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13.

REFERENCES:

1. The Origin of Strategy: Rich Horwath. Strategic Thinking Institute. (2006). strategyskills.com. URL: <http://www.strategyskills.com>.

2. Ansoff I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. M.: Jekonomika [in Russian].

3. Donchak L. (2016). Sutnist ta udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The Essence and Improvement of Strategic Management of Enterprise]. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky. – Economy. Management. Innovations Series: Economic Sciences, 2 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8 [in Ukrainian].

4. Minzberg G., Al'strjend B., Ljempel Dzh. (2000). Shkoly strategij [School Strategy]. SPb.: Piter [in Russian].

5. Porter M. (2001). Konkurencija [Competition]. M.: Vil'jams [in Russian].

6. Seliverstova L., Yermakova O. (2016). Osoblyvosti suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of Modern Strategic Management]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine, (4), 47–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_4_14 [in Ukrainian].

7. Storchova T., Zainchkovskiy A. (2016). Sutnist ta zmist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The Essence and Meaning of Strategic Management]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine, (6), 47–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13 [in Ukrainian].

Balkovskaya V.V.

Assistant Professor of Management and Tourism
Zhytomyr State Technological University

Griniv D.V.

Student
Zhytomyr State Technological University

FORMATION OF THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT PROGRAM

The study of the formation of the strategic management process in the company today is relevant, because in modern economic conditions, most domestic enterprises do not build strategies and do not set long-term goals. The main objective of the research is the formation of an effective program of strategic management of enterprises by the example of the glass industry of Ukraine.

In the article the authors consider the main approaches of scientists-economists to the definition of "strategy". After analyzing the most popular approaches, the actual vision of this concept is proposed.

The basics of strategic management in the article are proposed by the authors to consider on the example of the glass industry of Ukraine. The SWOT-analysis of the glass industry of Ukraine was conducted, on the basis of which the main problems of activity were determined. For further development of the program of strategic management of the enterprise, the authors identify the main levels of management that make decisions, are responsible for shaping the strategic vision of the enterprise.

On the basis of certain levels of management and analyzed weaknesses of the enterprise activity, a management matrix was formed, for example, PJSC "Marianivsky Glass Factory". The measures proposed by the authors are aimed at increasing the efficiency of strategic management of glass-making enterprises and strengthening their positions on the domestic and foreign markets.