

(опосередкованих ринковими, біржовими механізмами) методів регулювання обсягів агропромислового виробництва.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Література.

1. Грідін О.В. Стан та перспективи розвитку вітчизняного зерновиробництва в умовах вступу до СОТ / О.В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2007. – Вип. 50. – С. 81-86.

2. Грідін О.В. Державна підтримка зерновиробництва / О.В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2010. – Вип. 98. – С. 197-204.

Науковий керівник – к.е.н., доцент Красноруцький О.О.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

**Худавердієва В.А., к.е.н.,
Харківська державна зооветеринарна академія**

Теорії менеджменту за останні роки пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції й підходи, зумовлені змінами у розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства взагалі. Однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, однак все ще домінуюче та ефективне — стратегічне мислення. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формуванні стратегій і рішень, що з них випливають, а також налагодженні діяльності з метою їх здійснення.

В зв'язку з цим ефективний стратегічний менеджмент, направлений на підвищення (а можливо, вже і просто збереження) вартості бізнесу сьогодні набуває особливого значення. Чи проте дійсно таку серйозну роль грає стратегічний менеджмент в довгостроковому розвитку організації?

Деякі експерти висловлюють думку, що руйнування організації є закономірним етапом її розвитку і не пов'язано з невірно вибраною стратегією або відсутністю такої [1]. Експерти McKinsey Річард Фостер і Сара Каплан на основі дослідження діяльності понад тисяча корпорацій з 15 галузей за 36 років зробила висновок, що управління, націлене на виживання, зовсім не гарантує акціонерам навіть найкращих і солідніших фірм довгострокової ефективності вкладень. Складно встановити пряму залежність між виживанням компанії і наявністю у неї стратегії. Проте результати іншого дослідження дозволили зробити висновок, що багато компаній-лідерів складають плани на віддалене майбутнє і налагоджують у себе процедури, що дозволяють оцінювати націлені на зростання ініціативи в динаміці [2, 3].

Рем Чаран написав в дослідженні «Чому керівники терплять невдачу?»: «Так, стратегія має значення. Якісна ясна стратегія необхідна для успіху — але недостатня для виживання...» [4]. Можливо, стратегічний менеджмент не може служити гарантом виживання організації, але він дає їй цілком реальні переваги.

Перевагами стратегічного мислення і усвідомленого стратегічного управління є: забезпечення спрямованості всієї організації на досягнення стратегічної мети, ефективний розподіл ресурсів, вкладення їх в стратегічно обґрунтовані проекти, можливість об'єднати рішення керівників всіх рівнів управління, пов'язаних із стратегією [5]. Крім того, створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіючої пасивному реагуванню на зміну ситуації, примушує менеджерів точно реагувати на появу нових можливостей і загрозливих тенденцій. Тому, ціллю даного дослідження є визначення головних принципів ефективного стратегічного менеджменту і умов виживання сучасних підприємств.

Проблема виживання компанії часто пов'язана в першу чергу з поганою реалізацією стратегії. «На сьогодні менше 10% якісно сформульованих стратегій ефективно реалізуються. В більшості випадків (близько 70%) реальна проблема полягає не в поганій стратегії, а в її поганому виконанні» [6]. Дослідження компанії McKinsey виявило, що значне число респондентів виражає заклопотаність виконанням стратегії. Близько 28% заявили, що

стратегічний план, розроблений компанією, відображає цілі і завдання компанії, але не ефективний. Інші 14% заявили, що в їх компаніях стратегія і плани по її реалізації не узгоджені між собою [7]. Проте розробка і реалізація— це нерозривні частини одного процесу, і успіх будь-якої стратегії залежить і від того, як вона розроблялася, яким чином збудований на підприємстві процес стратегічного менеджменту, і як формалізована стратегія. Що ж таке «формалізація стратегії» і наскільки вона необхідна?

У перекладі з англійської мови слово formalize означає «оформляти; надавати певну форму, упорядковувати». «Формалізація— представлення якої-небудь змістовної області (міркувань, доказів, процедур класифікації, пошуку інформації наукових теорій) у вигляді формальної системи або числення» [8].

Формалізація стратегічного планування забезпечує структуровану методологію мислення і аналізу при рішенні складних стратегічних проблем, стимулює до довгострокового бачення стратегії, вона може бути корисна з погляду регулярного контролю виконання стратегії, координації, комунікації і залучення в розробку стратегії (формування «власників» стратегії) [9].

Спроби формалізувати стратегію компанії часто натрапляють на опір з боку співробітників. Причини цього опору можуть бути різними. Американські дослідники Дж. Коттер і Л. Шлезінгер класифікували їх таким чином: 1) егоїстичний інтерес; 2) низька терпимість до змін; 3) неправильне розуміння цілей стратегії; 4) різна оцінка наслідків здійснення стратегії [10]. Перші дві причини (егоїзм і боязнь нововведень) природні для людини, а дві останні викликані недовірою до інформації або її неправильним сприйняттям. Так може трапитися через відсутність у співробітників розуміння і усвідомлення цінності стратегії і стратегічного підходу, особливо якщо в компанії раніше не займалися стратегічним менеджментом належним чином. Застосування складних методик розробки стратегії може викликати відторгнення у співробітників, що не є фахівцями у області стратегічного планування. При цьому участь внутрішніх експертів з різних підрозділів в процесі стратегічного планування у край необхідна для отримання якісної, життєздатної стратегії.

Формалізував стратегію компанії, важливо збудувати систему, яка забезпечувала б її ефективну реалізацію. Необхідно здійснити трансляцію стратегії і забезпечити контроль її виконання, подолати опір змінам в організації. У великих компаніях провідна роль в рішенні цих задач часто відводиться фахівцям із стратегічного планування. Проте краще, що вони можуть зробити, — це грамотно

визначити канали трансляції стратегії, розподілити ролі і функції в процесі аналізу і контролю її виконання.

Розробка і формалізація стратегії завжди вимагають чіткого методологічного інструментарію. Традиційний підхід до розробки стратегії ґрунтується на аналізі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, встановленні цілей і виборі стратегії розвитку (який часто базується на порівнянні стратегічних сценаріїв). На сьогодні концепцією, що найбільш пропрацювала, зв'язує формулювання стратегії і її реалізацію, є концепція збалансованої системи показників (ЗСП). Ймовірно, тому вона одержала таку популярність в наукових і ділових колах. Журнал *Harvard Business Review* назвав її однією з найважливіших управлінських концепцій за останні 75 років. Головна перевага ЗСП полягає в тому, що вона дозволяє зв'язати стратегічний і операційний менеджмент, перекладаючи стратегію мовою показників. Спираючись на аналіз стратегічних показників, можна оцінювати виконання стратегії і коректувати її, а також планувати операційні ініціативи і програми [11].

Важливим і часто недооціненим менеджерами причиною провалу в реалізації стратегії є її невідповідність корпоративній культурі, що склалася в організації. Якщо цінності і методи роботи співробітників суперечать стратегії, то компанія навряд чи зможе її реалізувати. Тому перш, ніж запускати стратегічні плани, необхідно переконатися, що на підприємстві склалася «правильна» корпоративна культура і нова стратегія її підтримує. В цьому випадку ефект від її реалізації може бути посилений. Інакше він буде зведений «нанівець».

«Фундаментальною відмінною динамікою перевірених (часом) великих компаній є те, що вони зберігають і оберігають заповітну ключову ідеологію і в той же час стимулюють прогрес і зміни у всьому, що не є нею» [12]. Проте, в російських умовах часто доводиться паралельно розробці стратегії здійснювати заходи по оздоровленню корпоративної культури: без цих дій неможливо змінити світогляд співробітників, які звикли працювати так, як працювали завжди, і ніяк інакше.

Навіть без планування і додаткових спеціальних зусиль будь-яка компанія поступово виробляє свою філософію у міру того, як люди спостерігають і методом проб і помилок вчаться «тому, як ми робимо тут справи». Проте в основі системи управління повинна лежати програма топ - менеджменту, направлена на створення (або реформування) здорової фундаментальної філософії компанії [13].

Проблема формування і реформування корпоративної культури дуже актуальна для нашої країни, особливо в ці дні. З одного боку,

більшість вітчизняних підприємств ще дуже молоді. Навіть тим з них, хто пережив кризу 1990-х рр., немає і 20 років. З іншого боку, усілилі і старі організації, що зберегли в корпоративній культурі відгомони радянської епохи. І тим і іншим доводиться все глибше інтегруватися в світовий економічний простір, що стрясється кризою. Для України і її бізнесу наступає момент істини: яка буде роль України в глобальній економіці? Це багато в чому залежатиме від вибраної стратегії і здатності її реалізувати як на рівні підприємств, так і на рівні країни.

Управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегічний менеджмент — основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Література.

1. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.
2. Devan J. Balancing short- and long-term performance / Devan J., Millan A.K., Shirke P. // The McKinsey Quarterly. - 2005. - № 1.
3. Foster R.N. Creative destruction / Foster R.N., Kaplan S. // The McKinsey Quarterly. - 2001. - August.
4. Charan R. Why CEOs Fail / Charan R., Colvin G. // Fortune. - 1999. - June 21.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент / Томпсон А., Стрикленд А. — М.: Банки и биржи, 1998. — 346 с.
6. Kiechel W. Corporate Strategists Under Fire // Fortune. - 2002. - Dec. 27.
7. Improving strategic planning: A McKinsey Survey // The McKinsey Quarterly. — 2006. - September.
8. Большая советская энциклопедия. Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru>.
9. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Financial Times / Prentice Hall. 2006.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: [Учеб. пособие для вузов] / А. Т. Зуб - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
11. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. - Harvard Business School Press, 2001.
12. Jim Collins, Jerry I. Porras. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. - N. Y.: HarperBusiness, 1994.
13. Marvin Bower. Company philosophy: 'The way we do things around here' // The McKinsey Quarterly. - 2003. - May.