

МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ШКАРЛЕТ С. М., ЖИДОК В. В.

УДК 684:005.21+005.52

Шкарлет С. М., Жидок В. В. Модель організації стратегічного управління на меблевих підприємствах

У статті запропоновано модель організації стратегічного управління на меблевих підприємствах та проаналізовано основні етапи її реалізації: аналіз діяльності меблевого підприємства, розробка стратегії розвитку, розробка системи реалізації стратегії розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, місія, стратегічні цілі і задачі підприємства, система реалізації стратегії розвитку.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Шкарлет Сергій Миколайович – доктор економічних наук, професор, ректор Чернігівського державного технологічного університету (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

E-mail: rector@stu.cn.ua

Жидок Вікторія Василівна – здобувач, Чернігівський державний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

УДК 684:005.21+005.52

UDC 684:005.21+005.52

Шкарлет С. Н., Жидок В. В. Модель организации стратегического управления на мебельных предприятиях

Shkarlet S. N., Zhidok V. V. Model of Strategic Management in the Furniture Business

В статье предложена модель организации стратегического управления на мебельных предприятиях и проанализированы основные этапы ее реализации: анализ деятельности мебельного предприятия, разработка стратегии развития, разработка системы реализации стратегии развития.

The model of organization of strategic management on furniture factories is offered in the article. Here was also analyzed the basic implementation phases of the model: analysis of activity of furniture factories, drafting the strategy of development and its realization.

Ключевые слова: стратегическое управление, миссия, стратегические цели и задачи предприятия, система реализации стратегии развития.

Key words: strategic management, mission, strategic goals and objectives of enterprise system development strategy

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

Шкарлет Сергій Николаевич – доктор экономических наук, профессор, ректор Черниговского государственного технологического университета (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина)

E-mail: rector@stu.cn.ua

Жидок Виктория Васильевна – соискатель, Черниговский государственный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина)

Shkarlet Sergey N. – Doctor of Science (Economics), Professor, Rector, Chernihiv State Technological University (vul. Shevchenka, 95, Chernihiv, 14027, Ukraine)

E-mail: rector@stu.cn.ua

Zhidok Viktoriya V. – Applicant, Chernihiv State Technological University (vul. Shevchenka, 95, Chernihiv, 14027, Ukraine)

Особливості управління промисловими підприємствами на сучасному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів в їх діяльності. Основними економічними цілями суб'єкта господарювання в ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб споживачів. Для вироблення правильної стратегії управління конкурентоспроможністю меблевих підприємств необхідно виявити специфічні особливості з метою збільшення конкурентних переваг продукції, що випускається.

Найбільший науковий внесок у становлення й розвиток теорії стратегічного управління зробили такі відомі фахівці у сфері менеджменту, як Ф. Абрамс, І. Ансофф, П. Друкер, Г. І. Кіндрацька, Г. Мінцберг, Г. В. Ососька, С. В. Оборська, К. Прахалад, М. Портер, В. В. Пастухова, А. Стрікленд, П. Сенге, А. Томпсон, К. Хофер, З. Є. Шершньова та ін. З робіт цих науковців розпочалася класична теорія спочатку стратегічного планування, а потім стратегічного управління. У сучасних умовах змінюються напрями досліджень вчених: від теоретичного вивчення загальних проблем стратегічного управління до використання стратегічного підходу в різних галузях

промисловості. Досліджуються такі актуальні питання, як організація стратегічного управління, методологія розробки стратегії в різних сферах діяльності підприємств тощо.

Головною метою роботи є розробка моделі стратегічного управління на меблевих підприємствах з урахуванням сучасних тенденцій та обмежень в розвитку меблевої галузі України.

Для управління функціонально конкурентоспроможністю на меблевих підприємствах має бути організоване стратегічне управління [8]. Запропонована модель організації стратегічного управління на меблевих підприємствах представлена на рис. 1. Ця модель є процесом реалізації трьох послідовних етапів: аналіз діяльності меблевого підприємства, розробка стратегії розвитку, розробка системи реалізації стратегії розвитку.

Якщо процес організації стратегічного управління здійснюється в рамках управління конкурентоспроможністю меблевого підприємства, то на етапі аналізу діяльності доцільно скористатися результатами визначення рівня конкурентоспроможності меблевого підприємства.

Другим етапом організації стратегічного управління на меблевих підприємствах, згідно з розробленою мо-

деллю, є формування стратегії розвитку, що включає наступні етапи: організаційні заходи, розробка місії, системи стратегічних цілей і завдань, а також механізмів дій.

Першочерговим завданням при розробці стратегії меблевого підприємства є розробка організаційних заходів, тобто необхідно сформулювати робочі групи (метою функціонування яких є розробка місії, стратегічних цілей і задач підприємства), регламентувати їх діяльність, з метою уніфікації завдань і розробки механізмів заохочення робочої групи.

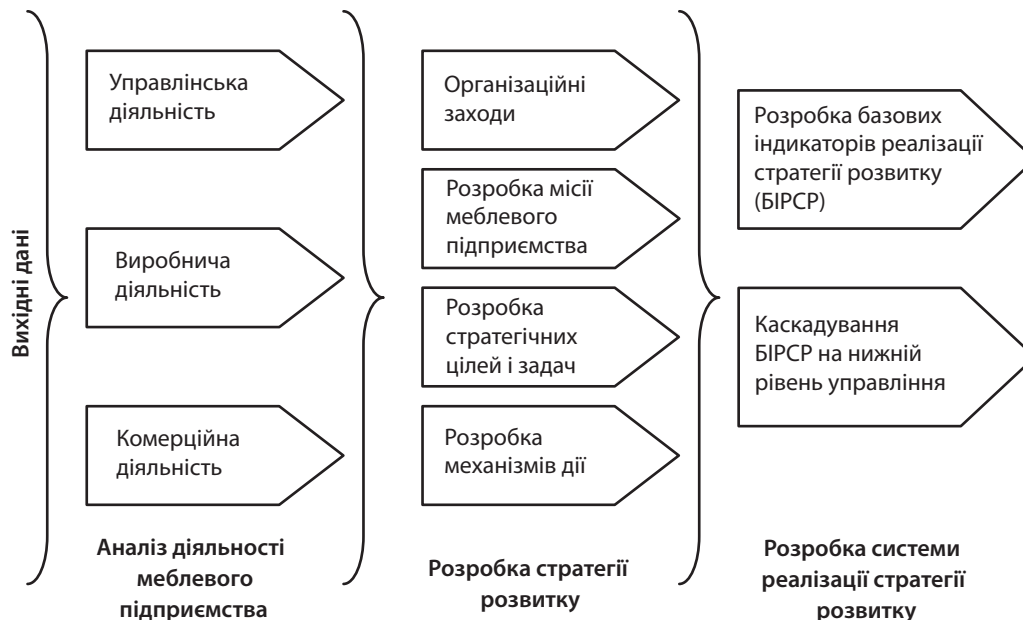


Рис. 1. Модель організації стратегічного управління на меблевих підприємствах

Основна складність при формуванні місії меблевих підприємств полягає у великій кількості факторів, що впливають на її розроблення. У цих умовах кожне підприємство самостійно вибирає найбільш важливі аспекти своєї діяльності для відображення в місії. У той же час виділяють декілька загальних правил (рекомендацій) за змістом місії підприємств, розроблених Ф. Котлером і Ф. Девідом [6].

Проте при формуванні місії меблевих підприємств України слід враховувати, що запропоновані правила базуються на зарубіжному досвіді, призначені, передусім, саме для зарубіжних компаній і не враховують особливості українського менталітету, розвитку суспільства, української економіки в цілому та деревообробної промисловості України зокрема. Розроблені нами пропозиції за змістом місії вітчизняних меблевих підприємств порівняно з існуючими загальними правилами (рекомендаціями) представлені в *табл. 1*.

Ефективність місії, що складена по запропонованій структурі з відображенням результативності по кожному елементу структури в розрізі внутрішніх і зовнішніх користувачів місії, представлено в *табл. 2*.

При формуванні місії необхідно враховувати розміри меблевого підприємства. Очевидно, що місії малих і середніх меблевих підприємств істотно відрізняються від місій великих меблевих комбінатів, оскільки для перших основне призначення бізнесу – виживання в

тяжких умовах конкуренції і, по можливості, зміцнення та розширення бізнесу, а для інших вихід на нові ринки збуту та підвищення додаткової вартості підприємства. Проте це не означає, що на малих і середніх підприємствах не слід розробляти місію.

Згідно зі статистичними дослідженнями динаміка малих і середніх меблевих підприємств має тенденцію до зростання і, як наслідок, посилюється конкуренція між ними.

На наш погляд, найбільш прийнятний алгоритм розробки місії був запропонований А. Карповим [4]. Згідно з цим алгоритмом процес розробки місії повинен розпочинатися з ухвалення принципового рішення керівництвом меблевого підприємства про доцільність її розробки. Потім наказом по підприємству формується робоча група, при цьому особливе значення має участь в цій групі керівника меблевого підприємства. З її числа з метою координації робочої групи слід вибрати координатора, в обов'язки якого входить методичні та організуючі функції (узагальнення результатів роботи і координація діяльності групи). На наш погляд, з метою підвищення ефективності роботи очолити групу по розробці місії повинні особи, що відповідають за аналіз різних модулів діяльності меблевого підприємства. Керівництво меблевого підприємства повинне встановити оптимальні терміни написання місії. З цією метою розробляється схема написання місії, тобто визначаються основні аспекти, які мають бути в ній відображені та послідовність їх викладу. На наступному етапі проходить обговорення основних аспектів місії усередині робочої групи, на підставі якого формується розширена версія місії.

Для використання місії в діяльності меблевого підприємства, її необхідно погоджувати з усіма зацікавленими особами. Залежно від розмірів меблевого підприємства цей процес розрізнятиметься. На великому меблевому підприємстві розширену версію місії підпри-

емства спільно з супровідним листом і з проханням висловити думку про місію необхідно направити для ознайомлення в усі зацікавлені відділи.

На середньому підприємстві доведення розширеної версії місії може робитися шляхом застосування план-пропозиції. На малих і мікро підприємствах шляхом прямого спілкування з персоналом. За результатами обговорення розширеного варіанту місії із зацікавленими особами робоча група повинна сформулювати остаточний варіант місії, який би відповідав пред'явленим до неї вимогам, тобто був короткий і лаконічний.

Для ефективного застосування місії її необхідно довести до усіх зацікавлених сторін, при цьому можлива розробка різноманітних місій для різних груп користувачів, зокрема внутрішня місія для акціонерів, внутрішня місія для персоналу і зовнішня місія.

Перевага цього алгоритму формування місії полягає в його універсальності для застосування на меблевих підприємствах різного розміру, як бачимо, суть етапів не змінюється, можливі зміни лише в методах їх реалізації.

Таблиця 1

Правила (рекомендації) щодо суті місії підприємства

Суть місії	Ф. Котлер	Ф. Девід	Інші	Місія меблевих підприємств
Історія фірми	+			
Існуючий стиль поведінки, спосіб дії власників і персоналу (відношення до персоналу)	+	+	+	
Умови існування організації (покупці, ринки, продукція, технологія і інше)	+	+	+	+
Ресурси (турбота про імідж)	+	+	+	
Відмінні особливості	+		+	+
Формування широких економічних завдань підприємства		+	+	
Філософія та етика ведення бізнесу		+	+	
Самооцінка		+	+	
Перспективність та принципи діяльності			+	
Цільові орієнтири			+	
Можливості та способи забезпечення				
конкурентоспроможності			+	
Соціальні цілі та призначення				+
Сфери діяльності				+
Захист навколишнього середовища				+
Базові принципи діяльності				+

Таблиця 2

Ефективність запропонованої структури місії по елементах

Елемент структури місії	Результативність елементу структури	
	Зовнішні користувачі	Внутрішні користувачі
Умови існування	Розуміння області потреб, технології виробництва, загальних принципів розподілу ресурсів, категорії клієнтів, наявність конкурентів, сегмент ринку	
Відмінні особливості	Розуміння конкурентних переваг	
Соціальні цілі та призначення	Розуміння економічної і соціальної цілей і ролі підприємства	Зміцнення організаційної структури підприємства, внаслідок розуміння персоналом цілей підприємства
Сфери діяльності	Розуміння сфер діяльності і напрямів їх розвитку	
Захист навколишнього середовища	Розуміння можливості купівлі екологічно безпечних меблів	Розуміння принципів екологічно чистого виробництва меблів
Базові принципи діяльності	Розуміння культури підприємства	Поліпшення мікроклімату всередині підприємства, розуміння принципів дієвого управління, цілей, границь функціонування підприємства

З метою деталізації місії на меблевому підприємстві розробляється система стратегічних цілей. Вона є кількісними та якісними орієнтирами розвитку меблевого підприємства і дозволяє планувати розвиток меблевого підприємства в різних сферах його діяльності, враховуючи інтереси усіх зацікавлених осіб, що впливають на формування місії.

У практичній діяльності підприємства найчастіше розробляють свої цілі в таких сферах: доходи підприємства, робота з клієнтами, потреби і добробут співробітників та соціальна відповідальність [2]. Проте, подібне виділення сфер для встановлення цілей, є загальним для усіх сфер діяльності і не враховує особливості меблевих підприємств України.

На наш погляд, для формування ефективної стратегії меблевих підприємств розробка цілей повинна проводитися відповідно до виділених модулів у моделі аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства, де врахований весь комплекс бізнес-процесів меблевих підприємств.

Таким чином, цілі меблевого підприємства повинні розроблятися на рівнях:

1. Загального управління (управлінські цілі).
2. Виробництва продукції (виробничі цілі).
3. Реалізації продукції (комерційні цілі).

При цьому цілі можуть бути підрозділені на підкатегорії залежно від напрямів діяльності, установлених в моделі аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства.

При встановленні цілей меблеве підприємство повинне пройти чотири етапи (виявлення та аналіз трендів; встановлення цілей для організації в цілому; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей), запропонованих О. С. Виханським [3].

Виконання цих етапів дозволяє найефективніше розробити цілі підприємства і довести їх до кожного конкретного працівника, що зрештою дозволить підвищити ефективність роботи меблевого підприємства. Для ефективної роботи меблевого підприємства цілі повинні відповідати принципу «SMART», тобто бути ясними (*Specific*), вимірними (*Measurable*), орієнтованими на конкретні дії (*Attainable*), досяжними (*Realistic*) та співвідноситися з певними часовими інтервалами (*Time-based*).

Також при розробці цілей слід мати на увазі декілька правил декомпозиції цілей: [3]

1. Цілі нижнього рівня є способом досягнення цілей верхнього рівня.
2. У кожній основоположній меті може бути декілька дочірніх, досягнення яких автоматично забезпечує досягнення основоположної, у кожній дочірній меті може бути лише одна основоположна мета.
3. Декомпозиція основоположної меті на дочірні відбувається по одному критерію, дочірні цілі одного рівня, повинні бути рівнозначними.
4. При побудові ієрархічної структури на різних рівнях можна і слід застосовувати різні критерії декомпозиції.

5. Послідовність критеріїв декомпозиції слід вибирати таким чином, щоб якомога більша частина залежностей і взаємодій між цілями виявилися на самих нижніх рівнях, на верхніх рівнях вони мають бути автономні.

6. Декомпозиція припиняється, коли цілі нижнього рівня ясні і зрозумілі усім учасникам проекту, зрозумілий кінцевий результат та способи його досягнення, тимчасові характеристики і відповідальність за виконання робіт можуть бути чітко визначені.

Важливого значення набуває документальне оформлення цілей цілі повинні мати статус закону для усіх підрозділів меблевих підприємств та для усіх його працівників. Крім того, у процесі розробки цілей необхідно продумати форми ухвалення рішень по встановленню цілей. О. С. Виханський виділяє дві форми: що базується на індивідуальній відповідальності за прийняте рішення (авторитарна; колегіальна; «знизу-вверх» (система ринги)) і що базується на колективній відповідальності [3]. Рішення про форми ухвалення рішення доцільно покласти на керівника меблевого підприємства.

На функціонування меблевого підприємства впливають різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, тому згодом у підприємств виникає необхідність коригування цілей. Виділяють два способи подібного коригування: цілі коригуються кожного разу, коли того вимагають обставини, або запобіжна зміна цілей [3].

Наступним рівнем конкретизації місії є задачі, які мають бути вирішені для досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Вони носять більше короткостроковий характер, ніж цілі, оскільки пов'язані з плануванням поточної діяльності. Крім того, задачі мають відношення до окремих частин підприємства (наприклад, вони можуть бути поставлені конкретному підрозділу підприємства або його філії). Задачі носять оперативний характер, їх більше, ніж цілей, вони розрізняються залежно від напрямку діяльності підприємства.

На наш погляд, цілі і задачі меблевих підприємств мають бути об'єднані в три групи: управлінська діяльність, виробнича діяльність і комерційна діяльність. Це об'єднання дозволяє комплексно врахувати результати аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства та виявити напрями розробки стратегії розвитку меблевого підприємства. Відповідно до виділених груп діяльності нами пропонується розробляти стратегію розвитку меблевого підприємства по наступних напрямках (підстратегіях): управлінська, виробнича і комерційна.

По кожному елементу підстратегій нами пропонується розробити стратегічний алгоритм дій, який буде сукупністю передових зарубіжних і вітчизняних методів вирішення проблем меблевого підприємства і, як наслідок, сприятиме рішенням його задач.

В умовах нестійкого зростання економіки України алгоритми дій, що розробляються, повинні узгоджуватися з місією, стратегічними цілями і задачами меблевого підприємства, тобто стратегія розвитку повинна розроблятися для майбутнього, а не для сьогодення. Проте передбачити наслідки кризи на даний момент украї складно.

Виходячи з вищесказаного, на меблевих підприємствах до використання рекомендовані такі механізми управління напрямами (підстратегіями):

1. Управлінська діяльність організація центрів відповідальності, впровадження управлінської технології BUM, створення підприємницького кластера, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, інсорсинг, розробка регламенту діяльності, автоматизація управління персоналом, застосування трудової ротації, коучинг, конкордація, бенчмаркінг.

2. Виробнича діяльність – JIT (Точно в час), диверсифікація, метод ABC, MRP, Lean Production, TQM (концепція загальної якості), Таргет-костинг, ФСА, лізинг устаткування, аутсорсинг кадрів, розвиток бренду працедавця, мотивація до зниження шахрайства, застосування співвідношення 4 : 4 : 2 до використовуваних методів управління персоналом.

3. Комерційна діяльність стратегічний або партизанський маркетинг, вертикальний або горизонтальний зонтичний бренд, розвиток дистрибуції, застосування різних методів встановлення ціни (метод споживчої оцінки, метод запечатаного конверта, метод цільового прибутку, метод доходу на капітал, метод надбавок, метод слідування за лідером конкуренції), застосування спецрежимів оподаткування.

Для ефективного впровадження цих механізмів необхідно розробити систему їх реалізації.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження видно, що запропонована нами модель організації стратегічного управління на меблевих підприємствах враховує сучасні тенденції розвитку та існуючі проблеми в галузі залежно від різноманітних класифікаційних ознак.

Отже, процес реалізації розробленої стратегії управління на меблевих підприємствах зводиться до наступних етапів:

1. Формування місії, стратегічних цілей і задач підприємства і як наслідок стратегії розвитку в розрізі напрямів діяльності.

2. Формування робочих груп, створення атмосфери довіри усередині групи, перегляд внутрішньої системи звітності. Цей етап набуває істотного значення у рамках реалізації стратегії розвитку, оскільки весь процес стратегічного управління повинен ґрунтуватися на взаємній довірі і загальній участі всіх співробітників підприємства, що дозволить згодом підвищити мотивацію працівників в досягненні розроблених показників. Оскільки стратегічне управління істотно відрізняється від оперативного управління, на меблевих підприємствах знадобиться перегляд існуючої внутрішньої звітності. Істотного значення набуває прив'язка оперативних даних звітності до стратегічних цілей підприємства.

3. Визначення горизонтів планування, ознайомлення з цілями і задачами підприємства, розробка показників реалізації стратегії розвитку, розробка регламенту перегляду показників.

4. Каскадування показників реалізації стратегії розвитку на нижній рівень управління, враховуючи на-

віть особисті плани визначення структури, по якій відбуватиметься каскадування і методів, які при цьому використовуватимуться. Процес каскадування показників проводиться відповідно до організаційної структури підприємства та практичної необхідності деталізації стратегічних показників до рівня кожного працівника.

5. Перегляд показників реалізації стратегії розвитку у зв'язку з умовами функціонування підприємства, що змінюються.

Як відзначалося раніше, уся діяльність по стратегічному управлінню носить безперервний характер, таким чином, і розробка стратегії розвитку є ітераційним процесом, що вимагає постійного вдосконалення, що служить основою для ефективного управління підприємством. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Азов Г. П.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. П. Азов. – М.: Прогресс, 1997 – 427 с.
2. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф : сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. **Виханский О. С.** Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
4. **Карпов А.** Стратегия: от разработки до реализации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-3/3.shtml/>
5. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
6. **Пашанин И.** Стратегическое ведение и миссия компании / И. Пашанин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lexgroup.ru/rus/bibl-razr-strat23/>
7. **Томпсон А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
8. **Шершньова З. С.** Стратегічне управління : навч. посіб. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. 384 с.