

УДК 65.012.2:65.014.1

Світлана ЄВТУХОВА

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії,  
Херсонський державний університет

## АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Проведено аналіз прийняття стратегічних рішень в діяльності корпоративних підприємств Херсонської області. Визначені основні напрями проведення оцінки стратегічних рішень в умовах інноваційних змін організаційно-управлінської структури корпоративних підприємств.*

### **Ключові слова**

*Стратегічні рішення, аналіз, внутрішнє та зовнішнє середовище, оцінка, стратегії, рівні управління корпоративних підприємств.*

**Постановка проблеми.** Тенденції об'єктивних стратегічних перетворень на макроекономічному рівні при впровадженні ефективних стратегії розвитку держави потребують швидкого реагування підприємницькими структурами на ці видозміни та вирішення глобальних проблем їх розвитку у сучасному економічному світі. Трансформаційні процеси, які відбуваються в діяльності корпоративних підприємств харчової промисловості Херсонської області уможливають впровадження сучасних інноваційних розробок в їх організаційно-управлінській структурі з урахуванням налагодження системності в прийнятті стратегічних рішень, що є запорукою актуальності існування таких підприємств у ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідженні питань стратегічного планування та оцінки стратегічних рішень у реалізації

економічної діяльності підприємств зробили як українські вчені: Герасимчук В.Г., Наливайко А.П., Оберемчук В.Ф., Редченко К.І., Редькін А.С., Тридід О.М. [2, 6, 7, 8, 9, 11], так і російські автори: Любанова Т.П., Русаков В.П., Фатхутдинов Р.А. [4, 10, 12]. Серед західних вчених виділимо таких, як Ансофф І., Кинг У., Минцберг Г. [1, 3, 5]. В наукових працях зазначених авторів запропоновані основні дослідження з впровадження стратегічного планування та аналізу в діяльності підприємств, що складають основу подальших наукових розробок в даній сфері. У той же час, практичні аспекти вдосконалення системи стратегічного планування потребують перегляду в трансформаційних умовах сьогодення та визначають необхідність виокремлення нами проблеми аналізу прийняття стратегічних рішень.

**Метою дослідження** є аналіз прийняття стратегічних рішень в умовах інноваційних змін організаційно-управлінської структури корпоративних підприємств харчової промисловості Херсонської області та викладенні основних напрямів оцінки стратегічних рішень в сучасних умовах їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Поширене використання підприємствами стратегічного планування у своїй діяльності, дозволяє констатувати, що без наявності стратегічного планування розробка ефективних управлінських рішень є складною. На етапі реалізації стратегічних рішень ми не можемо говорити про наявність на підприємствах ефективної системи управління, але для того, щоб вона існувала, ми пропонуємо для кожної обраної стратегії розробити програму, проект, план, які допоможуть координувати дії функціональних підрозділів корпоративного підприємства у процесі здійснення його довгострокової діяльності.

Відповідно до проведеного нами моніторингу економічної діяльності таких корпоративних підприємств як АТЗТ “Херсонська кондитерська фабрика”, ВАТ „Херсонський хлібокомбінат” та ВАТ „Херсонський маслозавод”, визначено, що в сучасних умовах їх функціонування постає завдання у системному підході до прийняття та реалізації стратегічних рішень. Зазначеним підприємствам, перш за все, було запропоновано здійснювати аналіз використання стратегій, який повинен обов’язково проводитися за наявності основних категорій рішень, що нами представлені у таблиці 1.

**Основні категорії рішень, які застосовуються  
на корпоративних підприємствах харчової промисловості**

Елементи рішень	Стратегічні	Адміністративні (управлінські)	Операційні (оперативні)
Проблема	Різноманітність продукції і ринків збуту, за допомогою яких корпоративне підприємство може отримати дохід та інвестиції.	Структура ресурсів, які використовує підприємство для забезпечення оптимального результату.	Використання оптимальних рішень доходності капіталу.
Сутність проблеми	Розумний розподіл ресурсів між виробництвом і ринком.	Організація, придбання і використання ресурсів.	Дотації відділу стратегічного планування на використання і перетворення ресурсів
Шляхи вирішення проблеми	Визначення стратегічного об'єкту. Заходи щодо диверсифікації. Заходи щодо розширення. Управлінська стратегія. Фінансова стратегія. Шляхи можливого зростання та їх розподіл у часі.	Організація: структура органів корпоративного підприємства, функціональних підрозділів і зв'язків з громадськістю. Структура і перетворення ресурсів: розподіл роботи і повноважень. Придбання і використання ресурсів: фінансових, людських, матеріальних, природних.	Визначення оперативної задачі. Встановлення ціни і рівня виробництва. Планування виробництва та управління запасами. Маркетингова політика. Політика досліджень і розвитку (моніторинг). Контроль.
Характер рішення	Централізація. Приймання часткової неосвіченості. Рішення не повторюється і не відновлюється	Боротьба між стратегією та її реалізацією. Боротьба між одиничними об'єктами і колективними цілями. Тісний зв'язок між економічними змінами і соціальними факторами. Рішення приймається за допомогою стратегічних питань.	Децентралізація. Урахування ризику і невизначеності. Рішення повторюються. Обмеженість в оптимізації складності рішень. Відновлення.

Такий розподіл дозволяє структурувати кожне управлінське рішення з точки зору визначення проблеми, сутності, шляхів вирішення та окреслити характер і вплив на управлінську систему. Зазначена структуризація уможливорює проведення аналізу кожного управлінського рішення і розподілу їх на стратегічні, адміністративні та операційні, що дозволяє визначити їх ієрархічність в управлінській системі корпоративних підприємств. Широта та результативність досліджень уможливають ефективні трансформації в діяльності підприємств, що призводять до взаємозалежності та взаємозв'язку всіх структурних підрозділів в управлінській системі.

Саме ефективне розшарування стратегічних рішень доводить необхідність їх реалізації кожною ланкою управління при обов'язковому їх взаємозв'язку, що дозволяє нам говорити про безперервне удосконалення. У зв'язку з цим,

запропоновані принципи організації діяльності корпоративних підприємств та їх структури, що зображені у таблиці 2 із виділенням органу виконавчої влади, який приймає адміністративні рішення.

Таблиця 2

Рівні управління на корпоративних підприємствах

№ п/п	Рівень управління	Вертикаль підприємства	Рівень прийняття рішень	Основні функції
1.	Вищий рівень	Загальні збори акціонерів	Стратегічний	Розробка і коректування корпоративної стратегії, прийняття стратегічних рішень підприємства
		Спостережна рада		Контроль і регулювання діяльності виконавчого органу, формування плану дій, політики управління ризиками, річних бюджетів і бізнес-планів, контроль за ходом виконання проектів
2.	Орган виконавчої влади	Правління	Адміністративний	Попередній та поточний контроль, SWOT-аналіз, розробка стратегічних рішень та втілення їх у стратегічні плани, аналіз ефективності горизонтальних зв'язків, розподіл ресурсів
		Ревізійна комісія		Контроль та координація за виконанням цільових інвестиційно-інноваційних програм, аналіз фінансового стану товариства, виявлення резервів покращення економічного стану підприємства та розробка рекомендацій для вищих органів управління
3.	Середній рівень	Структурні підрозділи	Операційний	Розробка цільових інвестиційно-інноваційних програм, реалізація управлінських рішень та стратегічних планів, розробка робочих планів, управління низовими ланками підприємства, узгодження їх діяльності
4.	Нижчий рівень	Функціональні та виробничі підрозділи		Надання послуг фірмам, контроль ходу виконання складових інвестиційно-інноваційних проектів, стратегічних планів, виконання стратегічних рішень вищих порядків

Зазначені видозміни в організаційній структурі уможлиблюють досягнення успіху в діяльності зазначених корпоративних підприємств за рахунок якісної стратегічно важливої співпраці середнього та нижчого рівнів управління. Хоча нижча ланка управління – функціональні та виробничі підрозділи – виключена з процесу прийняття стратегічних інноваційних рішень і відповідає лише за виконання чітких конкретних задач. Участь цієї ланки у процесі інновацій забезпечується за рахунок: роботи у процесі прийняття стратегічних рішень; доступу до інформаційних потоків; упровадження адаптаційної системи нагород і мотивації; підвищення професіоналізму.

Для кожного рівня управління зазначені основні функції, що відображають поетапну реалізацію прийняття стратегічних рішень в певний період розвитку корпоративного підприємства. Необхідно констатувати, що з точки зору ефективної адаптації підприємства до реальних умов функціонування виключно важлива роль належить механізму управління процесом вирішення функціональних завдань і, отже, процесом прийняття стратегічних рішень – як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі (рис.1).

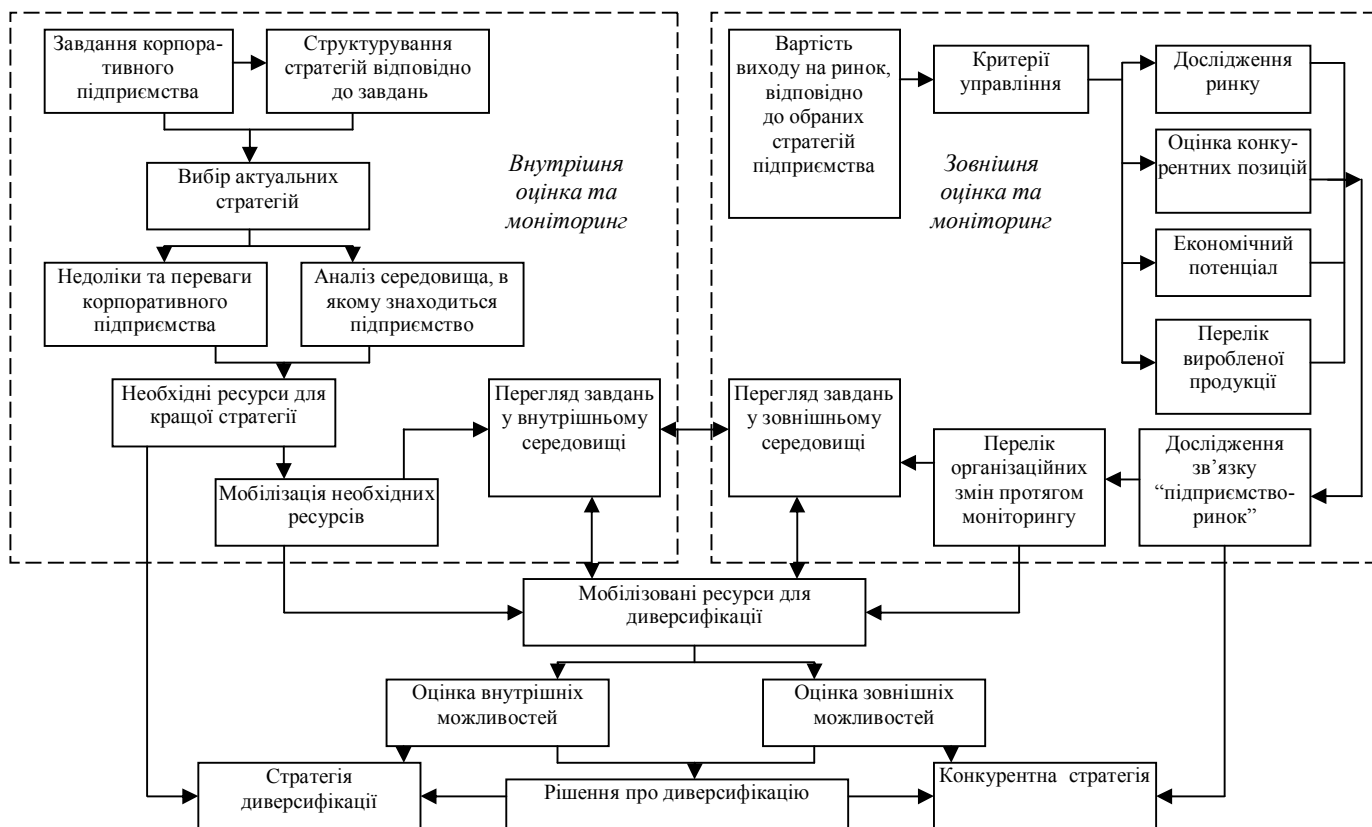


Рис. 1. Оцінка стратегічних рішень у внутрішньому та зовнішньому середовищі корпоративних підприємств

Внутрішній моніторинг представлений вибором актуальних стратегій та пошуком необхідних ресурсів для реалізації альтернативної стратегії в рамках бачення корпоративного підприємства. При цьому зовнішній моніторинг дає можливість оцінити розроблені стратегії із функціонуванням ринкового середовища, в якому знаходиться підприємство і обрати певні взаємозалежні стратегії для стійкого розвитку корпоративного підприємства.

Реалізація стратегічних рішень у внутрішній оцінці корпоративних підприємств харчової промисловості дозволяє провести моніторинг процесу вибору стратегій за

умови аналізу їх на кожному етапі реалізації. При цьому є три напрями впровадження стратегії: перший – визначити розбіжності між обраними стратегіями щодо їх строкового періоду реалізації; другий – перевірити наявність ресурсів для впровадження обраних стратегій та провести внутрішню диверсифікацію виробництва; третій – об'єднати та спрямувати результати моніторингу внутрішніх стратегій на їх адаптацію до зовнішнього середовища.

Реалізація рішень у зовнішній оцінці корпоративного підприємства харчової промисловості представлена розгалуженою структурою реалізації стратегічного напрямку конкретного підприємства. За допомогою внутрішньої стратегічної оцінки та чинників зовнішнього впливу підприємство може оцінити витрати й доходи під час впровадження стратегії і перейти до нового важливого етапу, який вказує на його стратегічний розвиток.

Таким чином, певні розробки стратегічних сценаріїв розвитку та ситуацій повинні проводитися переважно з використанням технології ситуаційного аналізу та експертного оцінювання, які дають змогу враховувати й аналізувати як кількісну, так і якісну інформацію. В даному випадку доводиться розглядати найбільш вірогідні альтернативні варіанти очікуваних змін як за наявності керуючих впливів, так і за їх відсутності. Аналіз декількох альтернативних варіантів розвитку ситуації, як правило, є більш інформативним і сприяє розробці більш ефективних стратегічних рішень.

Використання всіх функціональних підрозділів у виборі кращої стратегії дозволяє корпоративним підприємствам та їх керівництву більш ефективно здійснювати стратегічне планування, яке у процесі реалізації стратегічних управлінських рішень може коректуватися відповідно до змін. Крім того, зміни умов реалізації стратегічного плану, особливо за наявності аналізу чуттєвості до найменших змін, аналізуються з метою визначення ймовірних змін, які вони можуть визвати при реалізації наміченого плану. Результатом такого аналізу є адекватне коректування стратегічного плану, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку ситуації більш повному досягненні цілей.

Реалізований зведений стратегічний план або його складова частина повинен бути ретельно проаналізований з метою оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень та їх реалізації. Ураховуючи те, що однією з особливостей стратегічного планування є можливість реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для досягнення цілей підприємства у майбутньому, доцільно створювати ймовірні сценарії розвитку сфери функціонування цього підприємства за допомогою таких сценаріїв, як система безперервного моніторингу та прогнозування, коли всі досить серйозні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища фіксуються і виступають об'єктом аналізу та реагування.

За таких умов мета підприємства полягає у створенні такої стратегії, в якій використовувалися би сильні сторони підприємства і слабкості конкурентів, а також яка здатна нейтралізувати слабкі сторони підприємства і сильні – його суперників. У цьому випадку, використовуючи функціональні стратегії, які безпосередньо покладені на відділ стратегічного планування та аналізу, доцільно запропонувати схему процесу прийняття стратегічних рішень, яка, перш за все полягає, в аналізі прийнятих рішень стосовно певних проектів реалізації конкретно визначеної стратегії. У зв'язку з цим корпоративне підприємство можна представити центром автономних рішень, що мають різний характер і масштаби. При цьому кожне впроваджене управлінське рішення завжди пов'язується з фінансовою складовою, за допомогою якої досягається реалізація певної стратегії. Ці прогнозовані фінансові наслідки можуть бути критерієм вибору тих чи інших варіантів поведінки підприємства. Саме тому корпоративним підприємствам доцільно проводити оцінку стратегічних рішень на підставі розробки інвестиційно-інноваційних проектів, які відображають наявність реальних фінансових можливостей реалізації певного рішення.

На підставі викладеного, на рис. 2 нами представлено структурно-логічну схему процесу прийняття стратегічних рішень в інноваційно-інвестиційному проекті, який включає розробку стратегічного плану для корпоративних підприємств, проаналізованих нами протягом дослідження. На рисунку відображено “квадрат”, що відповідає перегляду відповідних чинників; “ромб” показує оцінку відповідної

детермінанти процесу. Згідно схеми кожне управлінське рішення має свої часові обмеження щодо реалізації і підлягає перегляду в кінці фінансового періоду реалізації проекту.

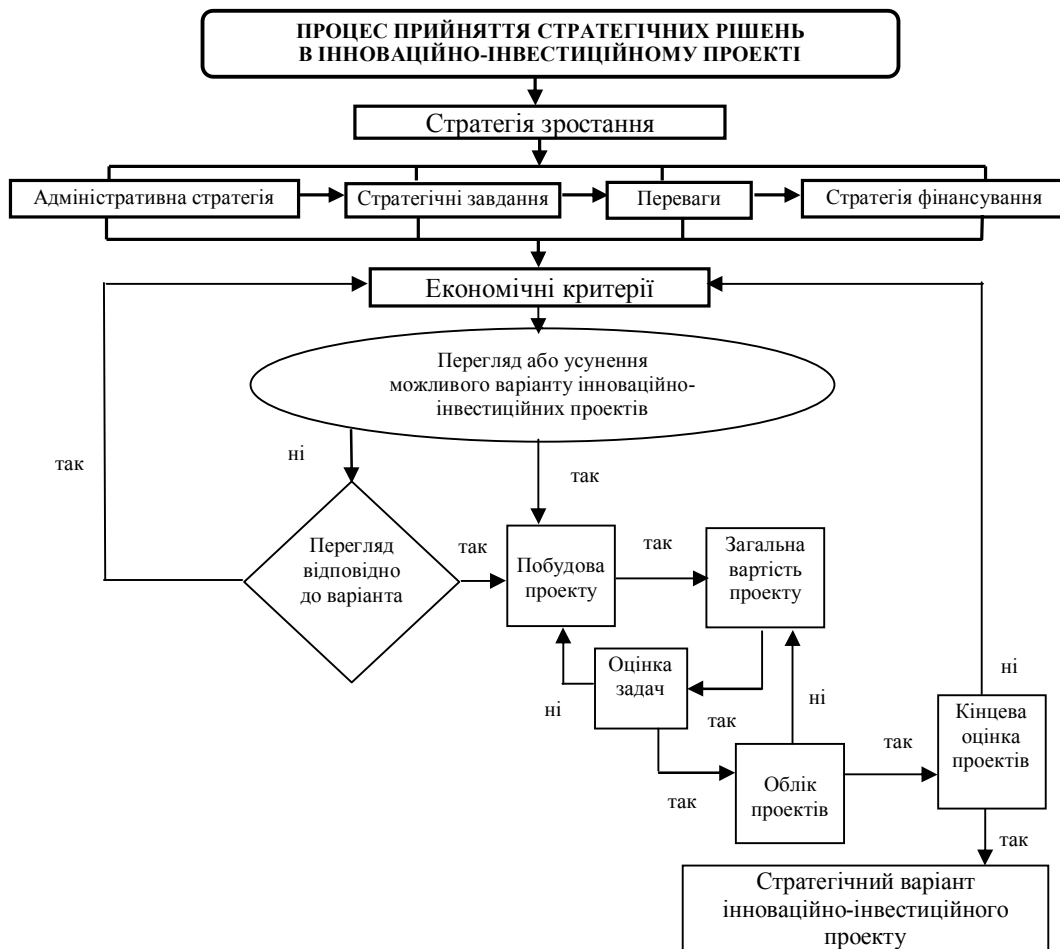


Рис. 2. Структурно-логічна схема процесу прийняття стратегічних рішень в інноваційно-інвестиційному проекті

На нашу думку, корпоративним підприємствам харчової промисловості доцільно проводити оцінку стратегічних рішень за такими напрямками: визначення основних управлінських проблем, що підлягають вирішенню; реалізація стратегічних рішень відповідними управлінськими ланками підприємства; оцінка стратегічних рішень кожним рівнем управління щодо взаємозв'язку «внутрішнє середовище – зовнішнє середовище»; оцінка стратегічних рішень на підставі розробки інвестиційно-інноваційних проектів. Всі разом вони вказують, наскільки ефективним та привабливим є обране стратегічне рішення за сучасних умов розвитку підприємства.



Зазначене вище дозволяє констатувати, що для корпоративних підприємств харчової промисловості Херсонської області важливий як механізм управління процесом вирішення проблем, так і виконавчий механізм реалізації стратегічних рішень. Таким чином, впровадження запропонованих організаційних інновацій та ефективного становлення структури управління на АТЗТ “Херсонська кондитерська фабрика”, ВАТ “Херсонський хлібокомбінат”, ВАТ “Херсонський маслозавод” дозволило спрямувати цілеспрямовану та скоординовану діяльність усіх суб’єктів інноваційного поля у досліджуваний період, оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни із застосуванням ринкових важелів та ефективно вирішувати на основі аналізу складні завдання щодо вибору оптимального стратегічного рішення розвитку корпоративних підприємств.

### ***Список літератури***

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / Ансофф Игорь; Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии); пер.с англ.С. Жильцов. – С.Пб. : Питер, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
2. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность: Монография [Текст] / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1995. – 264 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Проблемы управления капиталистическим производством] / Кинг У., Клиланд Д.; пер. с англ. под ред. Кочетова Г.В. – М.: Издательство «Прогресс», 1982. – 399 с.
4. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 272 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошай; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).
6. Наливайко А.П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія [Текст] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: [курс лекцій] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. [для студ. вищ. закл. освіти] / К.І. Редченко.- Л.: Новий Світ-2000, 2003. - 272 с.
9. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія [Текст] / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес.Нац.Академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: „Евен”, 2004. – 216 с.
10. Русаков В.П. Стратегическое планирование на фирме: Учебное пособие / В.П. Русаков. – М.: МГУЛ, 2000. - 193 с.
11. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія [Текст] / О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 304 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. [для студ. высш. учеб. заведений, обуч.по спец.и напр."Менеджмент"] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ДЕЛЮ, 2001. - 448 с.