

5. Примірний статут споживчого товариства. Затверджено XVIII (позачерговим) з'їздом споживчої кооперації України 19.12.2000 р. (зі змінами і доповненнями, внесеними п'ятьма і сьомими зборами Ради Укоопспілки сімнадцятого скликання 17.05.2002 р. і 22.03.2004 р.). – К. : Укоопспілка, 2000.
6. Збірник нормативних документів із заготівельної діяльності. – К. : Укоопспілка, 2001. – 112 с.
7. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.
8. Методические указания по анализу объемных показателей заготовок сельскохозяйственных продуктов и сырья в районном звене потребительской кооперации / отв. исполнитель Зима Б. В. – М. : Центросоюз СССР, 1982. – 94 с.
9. Методические указания по планированию заготовок, реализации и остатков сельскохозяйственных продуктов и сырья в районном звене потребительской кооперации / отв. исполнитель Зима Б. В. – М. : Центросоюз СССР, 1982. – 83 с.
10. Методические указания по планированию заготовительного оборота в областных (краевых, АССР) потребсоюзах / Н. Ф. Баев, С. В. Чернов, С. И. Лапушкин, Т. Н. Игнатова. – М. : Центросоюз ВНИИЭКТ, 1982. – 77 с.
11. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2010 році : стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. [б. в.], 2011. – Ч. I. – 368 с.
12. Основні сільськогосподарські характеристики домогосподарств у сільській місцевості в 2010 році. : стат. зб. / Держкомстат України. – К. : [б. в.], 2010. – 80 с.
13. Современный словарь иностранных слов. – С.Пб. : Дуэт, 1994. – 752 с.
14. Сучасний тлумачний словник української мови : 50 000 слів / В. В. Дубичинський. – Х. : ВД «Школа», 2006. – 832 с.

УДК 005.21:658

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТАКТИЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**В. А. Власенко, кандидат економічних наук**

Питання стратегічного і тактичного планування, а також формування стратегії розвитку фірми сьогодні надзвичайно актуальні. Неправильно обрана стратегічна політика, помилки у визначенні місії, прорахунки у формуванні стратегії фірми можуть призвести до значних збитків. Тому навчитися здійснювати вибір цільових сегментів, проводити аналіз середовища та активно брати участь у формуванні стратегії розвитку підприємства – головне завдання будь-якого менеджера. І від того, як комплексно це буде зроблено, повністю залежить успіх розвитку підприємства.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та ситуації, що швидко змінюється, керівництво підприємств повинне не тільки концен-

трувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію розвитку, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються у їх оточенні.

Проблемам стратегічного управління присвячені праці відомих зарубіжних учених: І. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Ф. Друкера, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томсона, М. Еддоуса та інших, а також українських і російських дослідників Л. І. Абалкіна, А. І. Анчишкіна, М. І. Круглова, М. Ф. Пермічева, С. С. Шаталіна, З. Є. Шершньової та ін. [1, 2, 5, 6, 11, 12].

Останнім часом проблемам довгострокового планування і управління підприємствами велика увага приділяється у наукових розроб-

ках Б. О. Анікіна, М. І. Бухалкова, В. А. Винокурова, О. С. Віханського, І. Б. Гуркова, Г. Б. Клейнера, Б. З. Мільнера, М. М. Максимцова, Е. О. Уткіна [5, 6].

У працях цих учених розглядаються питання формування концепції різних стратегій, функцій стратегічного управління, вибору конкурентних стратегій. Однак не досить повно розглядаються такі проблеми, як розробка і моделювання механізмів вибору стратегій розвитку та їх реалізації, а якщо і розглядаються, то опосередковано у зв'язку із дослідженнями авторами інших аспектів стратегічного менеджменту.

Основною метою дослідження є теоретичне і методичне обґрунтування тактичних механізмів реалізації стратегій розвитку підприємств в умовах трансформації ринкових відносин.

Відповідно до поставленої мети у статті виконано такі завдання:

- розглянути основні тактичні механізми реалізації стратегій розвитку підприємств;
- розкрити зміст складових елементів організаційного, економічного та мотиваційного механізмів реалізації стратегій розвитку підприємств.

Необхідно відзначити, що вдосконалення управління повинне бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні та конкурентоспроможні товари (роботи, послуги), що користуються попитом. А це неможливо без упровадження стратегічного управління, при цьому не окремих його елементів, а системи механізмів. Для реалізації загальної економічної мети підприємства система стратегічного управління повинна бути орієнтована на створення умов для ефективного використання ресурсів і ринкового зростання за рахунок підтримки рівноважного стану підприємства із зовнішнім середовищем, тобто його адаптації до зовнішніх змін, і, отже, повинна мати адаптивні механізми управління.

У теорії управління і в господарській практиці виділяють типологію адаптивних тактичних механізмів стратегічного управління, яка ґрунтується на адаптивних системах, власти-

вих живій природі й техніці. Існують три типи подібних механізмів [9, с. 127]:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища. Вони сприяють виконанню завдань функціонування системи у стабільному, нескладному і достатньо визначеному стані середовища і спрямовані на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства із тих, що вже є в існуючій ситуації у зовнішньому середовищі. Ці механізми характерні для таких систем управління, як системи реактивної адаптації, бюджетно-фінансового контролю, довгострокового планування, стратегічного планування.

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища. У їхній основі лежить безпосередня адаптація. Адаптивна реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі здебільшого проявляється у можливості швидкої перебудови внутрішніх структур і у використанні складних форм стратегічної поведінки. Увага приділяється побудові систем прогнозування стану середовища та розробці відповідних внутрішніх заходів. Механізми з активною адаптацією підходять до типів управління, які І. Ансофф визначив як системи управління шляхом вибору стратегічної позиції, ранжирування стратегічних завдань, реакції на слабкі сигнали, а також управління в умовах стратегічних несподіванок [1, с. 68].

3. Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища, використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування організації. У їх основі лежить попередня адаптація. Основним напрямом використання цих механізмів є формування елементів середовища, що забезпечують набір зовнішніх параметрів, необхідних для функціонування підприємства. Стратегічні рішення при цьому приймаються на основі інтуїтивних пропозицій про стан зовнішнього середовища. Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища, можуть бути застосовані для систем управління на основі колективної стратегії, інноваційного управління тощо.

Таким чином, за своєю сутністю адаптивні тактичні механізми являють собою сукупність певних дій (чи бездіяльності) підприємства,

що засновані на інформації, отриманої у ході стратегічного аналізу за допомогою методів SWOT і PEST. Основна функція адаптивних тактичних механізмів полягає в тому, що вони допомагають обрати стратегію взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [1, с. 143].

Ми дотримуємося думки, що для реалізації обраних стратегій підприємство повинне сформувати систему механізмів, що відпові-

дають основним його структурам і функціям управління. На практиці ці механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити яку-небудь складову, яка б не містила в собі елементи інших складових (це зрозуміло, оскільки всі вони є елементами однієї системи). Тому запропонована система механізмів сформована за принципом однорідності на основі головних ознак, зокрема організаційних, економічних і мотиваційних (рис.).

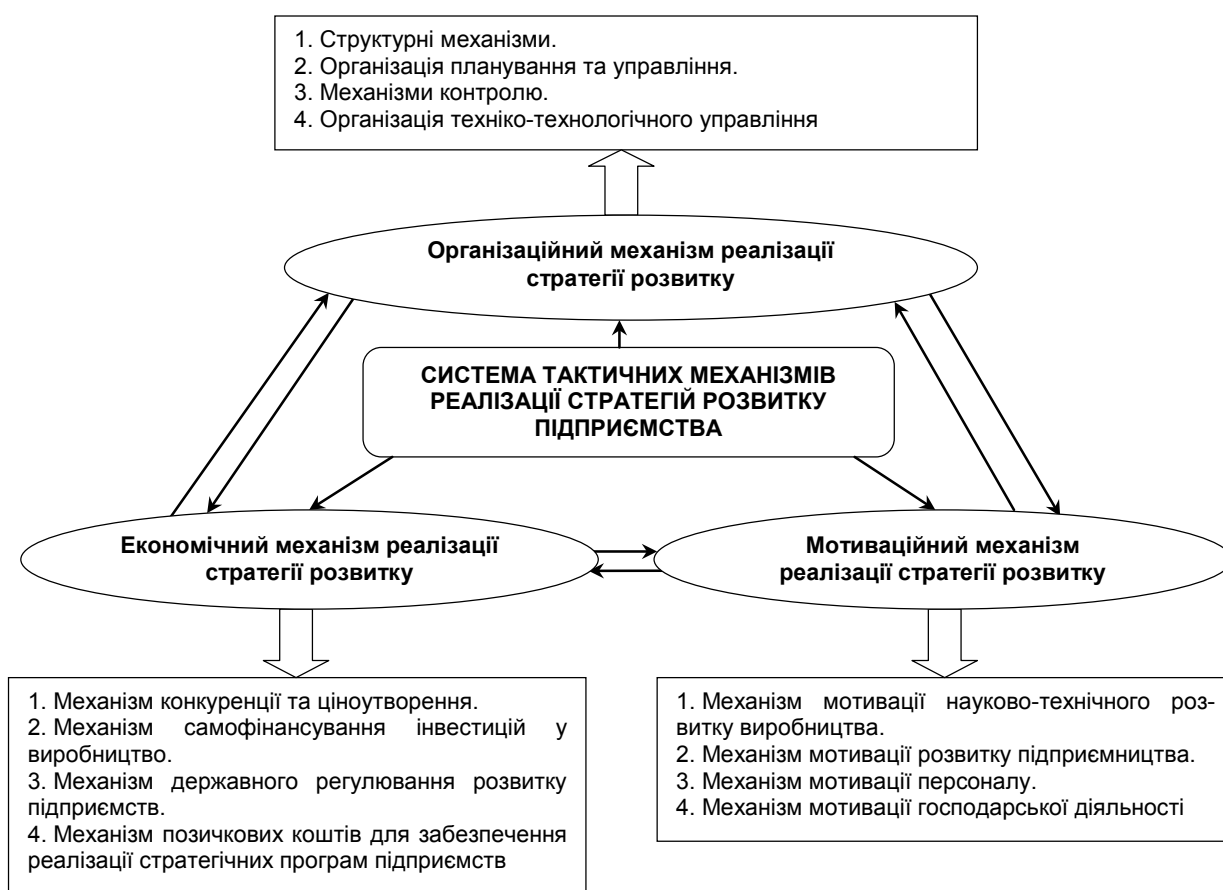


Рис. Система тактичних механізмів реалізації стратегій розвитку підприємств (узагальнено на основі [3, с. 132])

Запропонована система тактичних механізмів реалізації стратегій розвитку здатна забезпечувати досягнення стратегічних цілей за різних умов функціонування підприємства.

Основною метою організаційного механізму у складі комплексного механізму стратегічного управління підприємствами є пошук нових можливостей і забезпечення на їх основі конкурентної переваги підприємства на ринках збуту.

Термін «організаційний механізм стратегічного управління» означає сукупність диференційованих організаційно-структурних механізмів, що відповідають інтересам керівництва підприємства у довгостроковій перспективі, в умовах мінливих потреб і нестабільного зовнішнього середовища [2, с. 170].

З метою формування цілісного організаційного механізму стратегічного управління підприємством у структурі організаційного

механізму виділимо чотири основні складові елементи:

1. Структурні механізми, які вирішують питання моделювання структури діяльності (диверсифікація або спеціалізація) підприємства; формування організаційної структури управління підприємством, структури ринків і стратегічних зон господарювання.

2. Організація планування та управління, що є одним із головних завдань стратегічного управління.

3. Механізми контролю можуть включати в себе всі види контролю, що застосовуються при стратегічному менеджменті у процесі управлінського циклу. Контроль необхідний як на стадії проектування стратегії розвитку підприємства, так і у процесі її реалізації та аналізу.

4. Організація техніко-технологічного управління включає до свого складу стандарти управління і стандарти виробничих процесів. Це дає змогу шляхом проектування цих процесів створювати єдину нормативну організаційно-технічну основу спеціалізації і кооперування виробництва, забезпечувати норми і стандарти якості, активізувати впровадження у виробництво нової техніки і технології, забезпечувати безпечні умови праці, сертифікацію продукції, захист прав споживачів та ін. [4, с. 154].

Економічний механізм реалізації стратегії розвитку підприємства повинен бути заснований на розрахунках потреби підприємства у власних і позичкових фінансових ресурсах для досягнення цілей стратегії [10, с. 134].

Видається за доцільне виділити такі складові економічного механізму стратегічного управління підприємствами:

- механізм конкуренції та ціноутворення обумовлений результатами аналізу прогнозованої ринкової кон'юнктури на можливих ринках збуту з урахуванням передбачуваних конкурентних стратегій учасників ринкових відносин (продавців і покупців), впливу зовнішнього середовища на політику поведінки підприємства;

- механізм самофінансування інвестицій у виробництво включає реінвестування нерозподіленого прибутку, накопичення аморти-

зації, використання внесків засновників. Цей механізм створюється унаслідок реалізації підприємницьких стратегій, а його ефективність залежить від повноти досягнення цілей і вирішення найбільш важливих завдань на кожному етапі просування відповідно до заявлених у бізнес-планах цілей;

- механізм державного регулювання розвитку підприємств, на думку автора, повинен бути спрямований на заохочення ділової та інвестиційної активності підприємств;

- механізм позикових коштів для забезпечення реалізації стратегічних програм підприємств передбачає використання кредитів та іноземних інвестицій, лізинг, венчурне фінансування, інвестування коштів, що одержані від розміщення емітованих підприємствами акцій [7, с. 145].

Мотиваційний механізм є однією зі складових системи механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства, запропонованої автором. Термін «мотиваційний механізм» слід розуміти як сукупність мотивів, що використовуються при управлінні організацією для досягнення стратегічних цілей підприємства, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів [8, с. 162].

З метою формування цілісного механізму мотивації у структуру мотиваційного механізму слід включити чотири основні складові елементи:

1. Механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва включає до свого складу мотивацію нововведень та отримання прибутку. При соціальній орієнтації підприємства, її ринкового розвитку на підприємствах можна використовувати такі мотиви науково-технічного розвитку виробництва:

- мотиви формування прибутку (отримання, збереження або зростання прибутку, достатнього для підприємства в умовах конкуренції);

- мотиви задоволення потреб покупців (задоволення попиту споживачів; насичення різних сегментів ринку; створення товарів і послуг, що розвивають нові потреби);

- мотиви подолання внутрішніх проблем (зростання кваліфікації персоналу; посилення

мотивації продуктивної праці; удосконалення процесу управління);

- мотиви вирішення соціальних проблем (підвищення якості та екологічної безпеки продукції (товарів, робіт, послуг), що випускається);

- мотиви престижу (підвищення престижу в очах громадськості; прагнення досягти позицій лідера) [5, с. 119].

2. Механізм мотивації розвитку підприємництва. Термін «підприємництво» можна розуміти як пошук керівництвом підприємства нових сфер застосування виробничого потенціалу, вигідної реалізації інвестиційних ресурсів, збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки збуту, створення нової конкурентної продукції і нових виробництв. На підприємствах можна використовувати такі важливі напрями мотивації розвитку підприємництва: мотивація розвитку конкуренції; мотивація розвитку внутрішньофірмового підприємництва; мотивація використання нестандартного підходу до розв'язання проблем; мотивація використання обгрунтованого ризику.

3. Механізм мотивації персоналу. Цільова спрямованість мотивації розвитку управління персоналом проявляється у раціональному використанні внутрішніх ресурсів підприємства, збільшенні продуктивності праці, підвищенні конкурентоспроможності продукції, що випускається, і, відповідно, ринкової вартості підприємства [11, с. 177].

4. Механізм мотивації господарської діяльності відрізняється від мотивації управління персоналом більш високим його соціальним статусом, тобто ця мотивація здійснюється в апараті управління підприємством. Можна виокремити такі напрями мотивації господарської діяльності:

- мотиви професійного зростання працівника (прагнення персоналу до збільшення своєї заробітної плати, до кар'єрного зростання, тобто до виконання більш відповідальної та кваліфікованої роботи);

- мотиви вдосконалення організаційної структури управління (прагнення зробити підприємство гнучким відповідно до кон'юнктури ринку, задіяти в управлінні весь потенціал його керівництва);

- мотиви відповідальності (прагнення підвищити знання та вміння і реалізувати їх у виробництві, маркетингу, управлінні, прагнення забезпечити конкурентоспроможність і стабільність підприємства, підвищення його іміджу).

Отже, адаптивні тактичні механізми реалізації стратегії, що розробляються на підприємстві, повинні мати властивість цілісності і, одночасно, раціональної відособленості його елементів. Наприклад, структурна перебудова підприємства призводить до зміни чисельності та складу підрозділів (бізнес-процесів), зачіпає інтереси великої кількості працівників. За рахунок цього можна отримати нову, більш гнучку і мобільну структуру, що активно реагує на зміну ринкової кон'юнктури [7, с. 146].

Таким чином, усі запропоновані тактичні механізми повинні бути включені в єдину систему стратегічного управління як елементи загальної системи управління сучасним підприємством. Упровадження ефективної стратегії розвитку дасть можливість створити стабільну конкурентну перевагу, підвищить інтенсивність діяльності підприємства в умовах майбутньої кризи. Стратегія розвитку – це складний і потенційно потужний засіб, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливим умовам середовища, дозволить не тільки вижити у конкурентній боротьбі, але й посилити свої конкурентні позиції на ринку.

Перспективними напрями подальших досліджень є розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення тактичних механізмів реалізації стратегії розвитку суб'єктів господарської діяльності в умовах соціально орієнтованої економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Н. Стратегическое управление : [учебник] / И. Н. Ансофф. – М. : Экономика, 2007. – 178 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : [пер. с англ. ] / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 328 с.
3. Баканов М. И. Теория экономического анали-

- за : учеб. пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 416 с.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, 2004. – 352 с.
  5. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 396 с.
  6. Виханский О. С. Стратегическое управление : [учеб. для вузов по направлению специальности «Менеджмент»] / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2003. – 612 с.
  7. Добрянский Ф. В. Управление в организации. Методы и практика организации удаленной работы : [учеб. пособие] / Ф. В. Добрянский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 220 с.
  8. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебник / Л. И. Кравченко. – 6-е изд., перераб. – М. : Новое знание, 2007. – 526 с.
  9. Немцев В. Н. Экономический анализ эффективности промышленного предприятия : учебник / В. Н. Немцев. – К. : Ника-центр, Эльга, 2011. – 250 с.
  10. Риполь-Сарагосы Ф. Б. Основы финансового и управленческого анализа : учебник / Ф. Б. Риполь-Сарагосы. – М. : Изд-во ПРИОР, 2010. – 224 с.
  11. Теория стратегического управления [пер. с яп.] / И. Дзюндзо [и др.]. – М. : Миракл, 2010. – 263 с.
  12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 469 с.

УДК 658:330

## ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА

К. І. Чумаков

Проблема аналізу економічного потенціалу підприємства є украй актуальною, оскільки економічний потенціал суспільства характеризує лише загальний стан, загальні закономірності розвитку, не розкриваючи характер процесів, що відбуваються безпосередньо на підприємствах. Для побудови прогнозів і розробки стратегій розвитку, складання планів, прийняття ефективних управлінських рішень необхідно розташовувати об'єктивну інформацію про стан і тенденції розвитку економічного потенціалу підприємства. Однією із проблем аналізу потенціалу підприємства можна вважати відсутність єдиного визначення цієї категорії.

Проблеми визначення потенціалу підприємства, методів оцінювання, особливостей оцінювання розглянуто у працях багатьох дослідників, таких як І. Й. Яремко, Т. В. Безбородова, Н. С. Краснокутська, О. С. Федонін, В. В. Шкроміда та ін.

Досягненнями цих авторів є науково-теоретичне обґрунтування поняття «потенціал підприємства» та виділення основних методик оцінки потенціалу підприємства. Водночас до нинішнього часу не сформовано єдиних підходів до багатьох питань, тому науковці продовжують вивчати та досліджувати потенціал підприємства, підходи та методи до його оцінювання.

У загальному розуміння термін «система» (від грец. *συστήμα* – ціле, що складається з частин) означає безліч елементів, що вступають у взаємодію, залежать один від одного та становлять певну цілісність.

Відповідно до цього економічну систему можна розглядати як упорядковану сукупність господарських зв'язків і відношень, які встановлюються в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції та послуг.

Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних поглядів, грун-