

### Література

1. Савченко А. Г. Макроекономіка : [підручник] / Савченко А. Г. – [2-е вид.]. – К. : КНЕУ, 2007. – 448 с.
2. Советский энциклопедический словарь / [под ред. А. М. Прохорова]. – М. : Советская энциклопедия, 1980. – 1600 с.
3. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : [підручник / за ред. В. П. Нестеренка]. – К. : Вища школа – Знання, 1997.
5. Основи економічної теорії : у 2 ч. : [навч. посібник / за ред. О. О. Мамалужа]. – Харків : Національна юрид. академія України, 1999.
6. Контракти. – 04-02-2008. – № 05.
7. Стежко Н. В. Вплив глобалізації на поширення кризових процесів в міжнародній економіці / Н. В. Стежко // Україна на шляху соціально-економічних перетворень в умовах глобалізації : матеріали ІХ Міжнародної науково-практ. конф. – Кіровоград : КНТУ, 2009. – Вип. 8. – 493 с.

Надійшла 02.03.2011

УДК 338.24:637

В. В. КОНОВАЛ

Вінницький кооперативний інститут

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування. Визначено сутність і особливості стратегічного планування на підприємствах. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України.*

*In the article the theoretical aspects of strategic planning. Defined the essence and features of strategic planning at enterprises. Analysis of modern trends in the development of the enterprises of light industry of Ukraine.*

*Ключові слова: стратегія управління, легка промисловість, вітчизняне виробництво, стратегія.*

**Постановка проблеми.** Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалення структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і розвитку промисловості.

Одним із таких підходів є стратегічне управління підприємницькою діяльністю. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва.

Серед галузей промисловості, які забезпечують виробництво товарів народного споживання, провідне місце займає легка промисловість, її виробничий потенціал включає 17 підгалузей, більш як 600 підприємств та організацій. В умовах соціальної переорієнтації економіки цій галузі належить ведуча роль у піднесенні рівня життя населення. Для покращення роботи підприємств легкої промисловості, забезпечення їх стабільного розвитку та запобігання спаду виробництва керівництво підприємств повинно акумулювати та використовувати найкращий світовий досвід зі стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління протягом останніх 40 років було присвячено чимало спеціальних досліджень і монографій за кордоном. Великий внесок у становлення та розвиток цього розділу науки управління зробили Ф. Абрамс, Й. Ансофф, Дж. Куїн, М. Портер, А. Томпсон, К. Ендрюс. Саме вони доклали багато зусиль для того, щоб виявити і сформулювати принципові особливості стратегічного управління бізнесом.

Серед вітчизняних вчених, які зробили великий внесок у теоретичне дослідження методів і моделей стратегічного управління, можна відмітити І. Цигинника, Ю. Антонюка, О. Мозенкова, Л. Птащенко та інших вчених.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і досягнень в теорії та практиці, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій, і в цілому наукову розробленість цієї проблеми ще не можна визначити вичерпною.

**Цілі статті.** Мета даної роботи – дослідити сутність і особливості стратегічного управління. Проаналізувати сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України і обґрунтувати необхідність використання провідного досвіду стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхньої проблеми, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в

довгостроковій перспективі, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія – концепцію стратегічного управління, практика – різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [6, с. 398].

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища та їхніх комбінацій.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитися організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» займала 60–70% світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

Існує багато типів стратегії, що застосовується підприємством у плануванні. Але немає єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування стратегії. Її конкретна структура базується на основі традиційного підходу, досвіду інших фірм з урахуванням середовища господарювання. Світовий досвід стратегічного планування дозволяє виділити дві стратегії: стратегія американських фірм, заснована на диференційованому підході до оцінки характеристики продукції, що випускається, задоволенні конкретних споживачів та забезпеченні собівартості продукції; стратегія японських фірм, заснована на отриманні прибутку від вкладеного капіталу та створенні спілки співробітників фірми [4, с. 400].

Економічна ситуація України змушує використовувати в управлінні підприємствами нові методи планування та аналізу. Реалізацією підприємств є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління.

Стратегічне управління стає найважливішим інструментом вищого керівництва підприємства. Воно дозволяє розв'язати поточні внутрішні конфлікти зацікавлених сторін через встановлення єдиної мети розвитку підприємства – стабільне зростання ринкової вартості підприємства. Стратегія розвитку діяльності вищого керівництва дозволяє високо організувати діяльність підприємства.

Термін "стратегічне управління" введено у вжиток на межі 60–70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [5, с. 400].

Успішне досягнення перспективних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання можливостей взаємозв'язку місій, цілей і стратегій цього підприємства.

За загальними правилами в ході реалізації стратегії розвитку підприємства може виникнути чимало проблем з точки зору характеру змін та їх впливів на виробничо-господарську діяльність. Для уникнення такого типу проблем потрібно дотримуватися таких принципів:

1. Принцип взаємозв'язку етапів формування стратегії з етапом реалізації. Таким чином, результат застосування обраної стратегії буде залежати і від методичного підходу, який застосовувався в процесі формування стратегії.

2. Інтеграція розробленої стратегії відповідно до структурних ланок і напрямів діяльності, в рамках якої її передбачається реалізувати. Отже, між потенціалом підприємства і обраною стратегією повинен бути стан динамічної рівноваги, а не прийнятність одного іншим.

3. Наявність точної і своєчасної інформації, адекватної проблеми, які вирішують при досягненні стратегічних пріоритетів.

Реалізація будь-якої стратегії потребує виконання визначених тактичних рішень у відносно короткі періоди часу. Тому розроблення стратегії має підкріплюватися тактичним плануванням, яке забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей.

Однією з основних ініціатив динамічного розвитку компаній по всьому світу є побудова організації, що орієнтована на стратегію. Стратегія фірми стає, як ніколи, важливою. Розробка наукової методології стратегічного управління спочатку здійснювалася переважно в країнах з високим рівнем розвитку ринкової економіки, перш за все, в США.

Сьогодні результати діяльності суб'єктів промисловості залежать значною мірою від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку підприємницької діяльності. Проте, тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва не дають можливості повною мірою покращити макро- і мікропоказники нашої промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Галузь легкої промисловості, продукція якої спрямована на якісне задоволення індивідуальних потреб споживачів, є суттєвим та необхідним сегментом виробничого комплексу України, виступає одним з показників добробуту населення країни та забезпечує значні надходження до бюджету. Вагомий економічний статус легкої промисловості безпосередньо впливає на загальний рівень національної економіки та сприяє зайняттю гідного місця країни в системі світового господарства. Для ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища необхідне формування організаційно-економічного механізму на базі систематичного вивчення ринку та дослідження потреб споживачів. Це потребує детального аналізу системи стратегічного управління підприємствами, адаптованої до проблем розвитку економіки України, її трансформації на ринкових засадах та формування стратегічних поглядів щодо покращення діяльності підприємств, які б відповідали підприємницькому середовищу в різних галузях виробничого комплексу.

Протягом останніх років легка промисловість України зіткнулась із рядом проблем, які призвели до стійкого погіршення показників її діяльності. Основними причинами показників стали, фінансова криза, нерівноправність у системі оподаткування, існування так званого «сірого» імпорту, що поряд із зниженням конкурентоспроможності вітчизняних товарів та споживчого попиту на них можуть призвести до руйнівних наслідків [1, с. 275].

За даними Державного комітету статистики України, у 2008 році легка промисловість знизилася свої показники на 3,4%, хоча в 2007 році її зростання становило 0,4%. За перші ж п'ять місяців 2009 року у всіх підгалузях легкої промисловості спостерігався істотний спад. Так, на тлі 31,9% падіння всієї промисловості (за 5 місяців, порівняно з аналогічним періодом 2008 року) легка промисловість знизилася свої показники на 35,3%. Якщо проаналізувати всі товарні групи, то протягом перших п'яти місяців 2009 року (порівняно з аналогічним періодом 2008 року) більш-менш задовільні показники продемонстрували тільки виробники суконь і сарафанів – 101,2% і виробники валіз, господарських сумок, саквояжів, чохлів для одягу, портфелів – 112,9%. Виробники взуття за п'ять місяців поточного року досягли тільки 84,4% аналогічного торішнього показника, виробники тканин з хімічних волокон – 77,8%, ватно-бавовняних товарів – 83,7%, панчішно-шкарпеткових – 89,8%, пальто, півпальто – 82%, чоловічих штанів і бриджів – 81,9%, верхнього трикотажного одягу – 67,7%, чоловічих костюмів – 64,9%, жакетів, піджаків, джемперів – 58,3%, тканин вовняних – 60%, лляних – 0,6%, бавовняних – 50,7%, ворсових і махрових – 37,6%, светрів і блейзерів – 48,8%. Отже, в цілому у всіх підгалузях легкої промисловості спостерігалася стабільне падіння [2, 3, 7, с. 517].

Тенденція приросту спостерігається в травні 2010 року. Індекс виробництва продукції легкої промисловості до січня-травня попереднього року за даними Держкомстату України склав 106,5 %, в тому числі за основними видами економічної діяльності (рис. 1):

- текстильне виробництво – 112,7%;
- виробництво одягу, хутра та виробів з хутра – 103,1%;
- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 105,2% [2, 3].

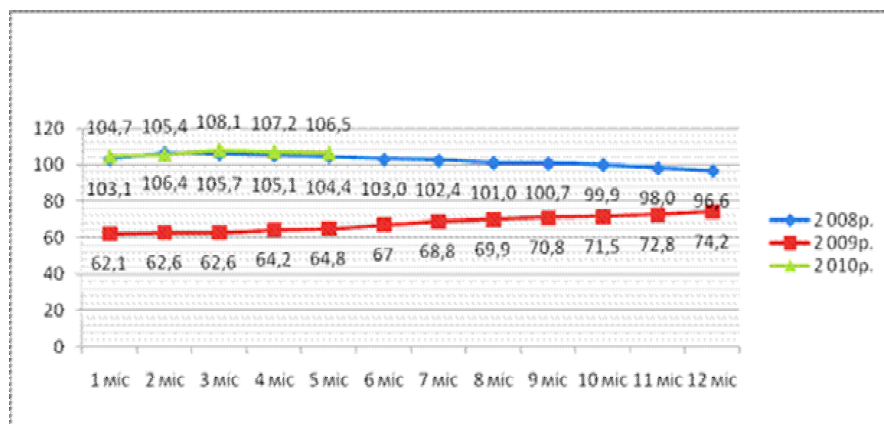


Рис 1. Динаміка індексу виробництва легкої промисловості України

Таким чином, з наведеної інформації видно, що українські підприємства легкої промисловості мають достатній потенціал для збільшення обсягів випуску продукції, але вони не в змозі конкурувати із закордонними виробниками, що мають безперечно кращу фінансово-інвестиційну базу, використовують

сучасну техніку та нові технології. Всі ці переваги особливо відчутно проявляються у сфері стандартних, недиференційованих товарів, таких як одяг, взуття та інші [7, с. 517].

**Висновки.** Для досягнення успіхів у конкурентній боротьбі вітчизняним підприємствам легкої промисловості необхідно обирати таку стратегію розвитку, яка ґрунтується на пріоритетності активної поведінки організації відносно динамічного середовища. Безумовно, вірний вибір стратегії для кожного підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Проте, поєднання обраної стратегії із дієвим механізмом забезпечить конкурентну позицію на ринку та сталий розвиток підприємств легкої промисловості України.

### Література

1. Соколовський О. Б. Вітчизняним виробникам доводиться боротися за місце під українським сонцем. Від наступу масового імпорту рятують давальницькі схеми / О. Б. Соколовський // Дзеркало тижня. – 2009. – № 47 (775) 5–11 грудня. – 275 с.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Асоціації "Укрлегпром" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrlegprom.org.ua/statistika\\_analitika\\_ukrlegpromu.html](http://ukrlegprom.org.ua/statistika_analitika_ukrlegpromu.html)
4. Владимірова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : [учеб. пособие] / Владимірова Л. П. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 400 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : [навч. посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. Василенка В. О. – 2-е вид., виправл. і доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навч. посібник] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2000. – 398 с.
7. Статистичний щорічник України за 2007 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2008. – 517 с.

Надійшла 07.03.2011

УДК 338:512

І. О. КУЗНЕЦОВА

Одеський державний економічний університет

## ПАРАДИГМИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: СУТНІСТЬ ТА ПРОТИРІЧЧЯ

*Виокремлено дві парадигми процесного підходу в менеджменті. Розглянуто базову традиційної парадигми та визначено її протиріччя. Охарактеризовано сучасні концепції менеджменту, що фактично складають нову парадигму процесного підходу. Узагальнено їх відмінності та недоліки.*

*Two paradigms of process approach in management are allocated. The base parcel of a traditional paradigm is considered and its contradictions are defined. Modern concepts of management which actually make a new paradigm the process approach are characterised. Their differences and lacks are generalised.*

*Ключові слова: процесний підхід, структура процесу управління, концепції менеджменту.*

**Вступ (постановка проблеми).** Динамічність зовнішнього середовища та прагнення до зростання примушують сучасні організації перетворюватися на все більш складні системи. Основою їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище стає конкуренція не тільки товарів чи послуг, а й інноваційних технологій управління. Створення сучасної технології управління потребує дослідження останнього як складного процесу, виділення складу його операцій, встановлення формалізованих методів їх виконання.

Теоретичні й методичні аспекти управління підприємством висвітлені в багатьох фундаментальних працях науковців, зокрема, значна увага приділяється розвитку процесного підходу в роботах В. М. Гриньової, П. Друкера, В.Г. Єліферова, О.Є. Кузьміна, ІМ.С. Пушкаря, В.В. Репіна, Д. Хана та ін. Незважаючи на вагомий надбання попередників питання формування раціональної технології управління на підставі вдосконалення його структури ще не отримали достатнього розвитку. Ми пропонуємо розглянути управління як процес, що можна сконструювати. Логічним буде припустити, що структуру процесу управління можна визначити за допомогою процесного підходу, що визначає необхідність дослідити його розвиток в сучасних концепціях менеджменту.

**Основний розділ.** Огляд наукової літератури з менеджменту дозволяє стверджувати, що на сьогодні існує дві парадигми процесного підходу.

Базовим засновком першої парадигми є положення: управління – це „процес, що складається із серії безперервних, взаємопов'язаних дій або функцій у межах організації“ [1, с. 71–72]. Описана парадигма