



Євгенія ХАУСТОВА,
аспірантка кафедри економіка підприємств,
Київський державний університет технології та дизайну,
керівник аналітичної групи журналу «Економіка підприємства»

Evgeniya KHAUSTOVA,
Post-graduate of economic enterprises department,
Kyiv State University of Technology and Design,
Head of the analytical group of Journal «Economy of enterprise»

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ SOME PARTICULARITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF THE SEWING INDUSTRY

Динамічність та невизначеність господарських процесів зумовили використання підприємствами методів стратегічного управління для самостійного вирішення своїх перспективних завдань. Однак економічна ситуація в умовах нерозвинутого ринку наклала певний відбиток на побудову систем такого управління на швейних підприємствах.

The organizations began to use the strategic management approaches to make perspective decisions. The using of such approaches was caused by turbulence and uncertainty of the environment. However we should recognize that system of market relations is underdeveloped in the Ukraine, so at the sewing enterprises the systems of strategic management have been creating according to existing economic conditions.

Виходячи з положень, на яких засновано впровадження системи стратегічного управління (СУ), зокрема з положення обов'язкового розвитку, можна говорити про необхідність використання у подальшому його методів та створення відповідних структур на підприємствах швейної галузі. Нині у цій галузі тенденції зростання спостерігаються у підприємств-експортерів та підприємств, які нарощують свої позиції на внутрішніх ринках. Тому реальна необхідність і можливість впровадження систем СУ з'являється по відношенню тільки до вказаних підприємств.

Об'єктивні умови їх існування роблять доречним проведення деяких стратегічних робіт, а саме: визначення стратегічних настанов на рівні окремих завдань з їх реалізацією через тактичні й оперативні програми та плани структурних підрозділів, які займаються оперативною діяльністю. Отже, така практична система СУ класифікується як квазістратегічна система. Вона не спрямована на розробку загальної стратегії з формуванням відповідних стратегічних програм, проектів та бюджетів, з виконанням функцій стратегічного контролю і регулювання.

Вибір системи квазістратегічного управління пояснюється рівнем змін та характером середовища, в якому працюють провідні швейні підприємства. Воно характеризується передбачуваним попитом на ринках збуту швейної галузі, діями конкурентів, що прогноуються. **За останні 3-5 років фізичні обсяги роздрібної торгівлі постійно становили 9-12% від рівня 1990 року [1].** Відносно сталим за аналогічний період було виробництво продукції з давальницької сировини в загальному обсязі галузевого виробництва — 70-80% [2-4].

Відсутність сприятливого інвестиційного клімату в галузі, з одного боку, та зниження платоспроможності населення, з другого, зумовлюють незначну ймовірність появи нових конку-

рентів чи активних дій вже існуючих. Головним фактором успіху в конкурентній боротьбі в таких умовах стає ціна на продукцію, зменшення якої можливе за рахунок зниження витрат на виробництво та збут чи зниження податкових платежів.

Щодо проблем управління швейними підприємствами (часті зміни асортименту, скорочення обсягів замовлень, нерівномірне завантаження виробничих потужностей протягом року тощо), то вони відповідають можливостям підприємства з квазістратегічною системою управління: зняття товарів з виробництва, управління ситуаціями, які швидко змінюються, поступове пристосування до змін середовища [5].

Як зазначалось раніше, при квазістратегічній системі управління підприємство обмежується визначенням окремих завдань та реалізує їх через тактичні програми й оперативні плани.

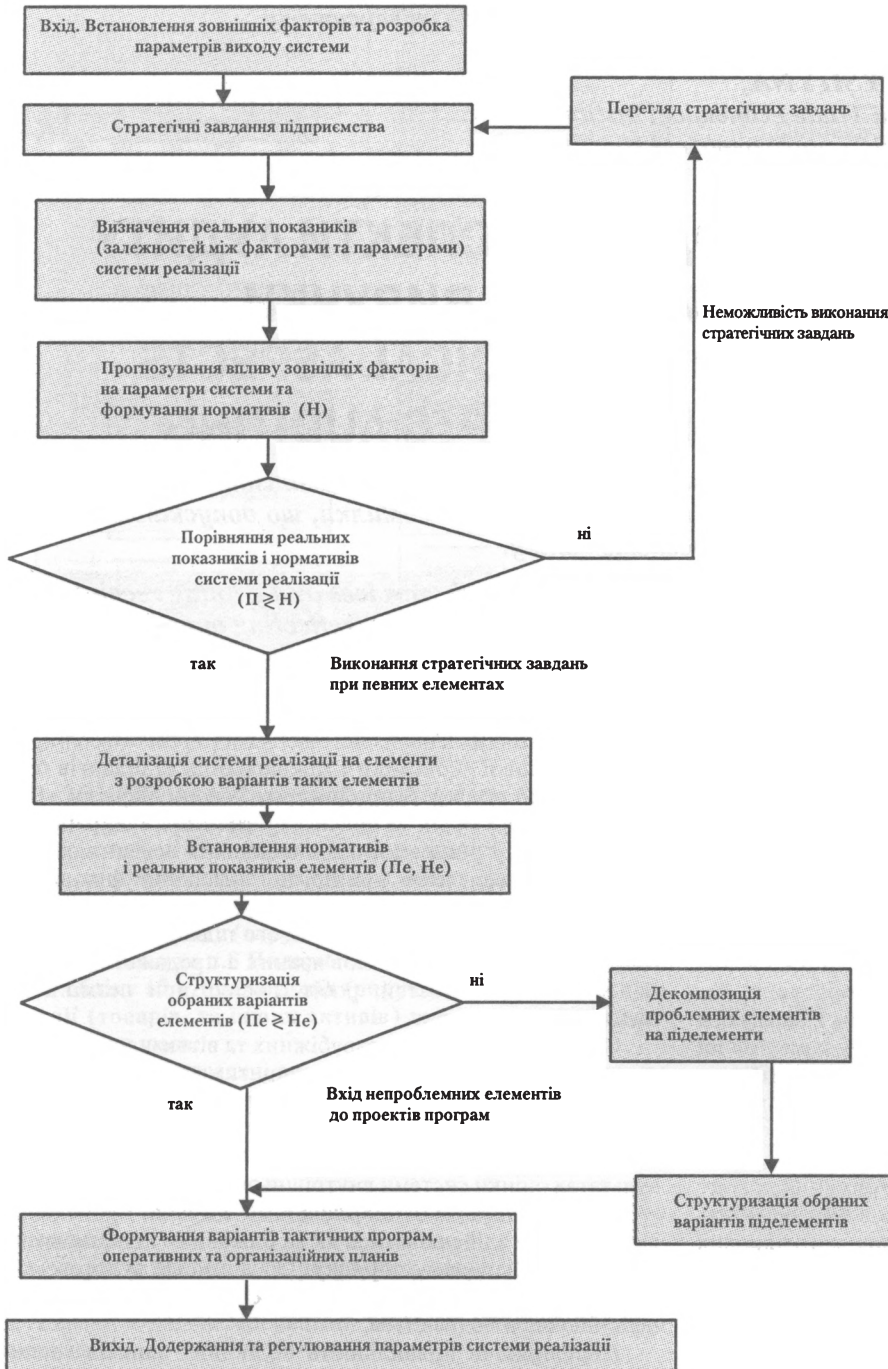
Основне питання процесу реалізації стратегічних завдань підприємства — «...створення механізму, який дозволяє цілеспрямовано змінювати стан ... системи через «настройку» її елементів для досягнення заданих цілей в умовах дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища» [6].

Реалізація стратегічних завдань потребує відповідної системи, на вході якої знаходяться фактори зовнішнього середовища. Збільшення кількості цих факторів, а також ступеня їх неконтрольованості потребує від системи більшої гнучкості та реагування на зміни зовнішнього середовища за допомогою корегуючих рішень.

До складу вихідних даних системи належить набір параметрів, підтримка рівня яких забезпечує реалізацію поставлених стратегічних завдань: ступінь вирішення проблеми, відповідність реального стану запланованому, відповідність фактичних витрат запланованим тощо.

Планування процесу виконання стратегічних завдань передбачає:

Схема. Процес проектування системи реалізації стратегічних завдань



- визначення факторів на вході системи реалізації, які впливають на параметри її виходу;
- визначення показників залежності між факторами та параметрами;
- встановлення нормативів — рівнів вищевказаної залежності між факторами та параметрами;
- встановлення методів контролю за факторами на вході та регулювання параметрів на виході через перегляд нормативів.

Основна ідея планування процесу реалізації стратегічних завдань підприємства полягає в деталізації цих завдань в елементи нижчих рівнів планування. Деталізація передбачає порівняння реальних і нормативних значень показників елемента певного рівня планування та формування за результатами цього порівняння комплексу заходів з метою подолання розриву між очікуваними та необхідними характеристиками.

Кожний рівень деталізації потім розглядається більш конкретно. З урахуванням параметрів попереднього на кожному рівні фіксується нормативи для наступного рівня.

Деталізація припиняється, якщо порівняння реальних показників з нормативами дає позитивний результат. У протилежному випадку проблемні елементи деталізуються на піделементи, тобто здійснюється декомпозиція.

Після такої послідовної деталізації з'являється повна характеристика необхідних властивостей — параметрів системи реалізації.

Кінцевий опис систем реалізації стратегічних завдань включає опис:

- параметрів системи;
- нормативних властивостей всієї системи, елементів, піделементів і т.д.;
- проблемних елементів, для яких реальні показники не збігаються з нормативними;
- факторів (причин), які обумовлюють ці незбіжності;
- комплексу завдань з усунення «вузьких місць»;
- обсягу ресурсів та термінів для забезпечення готовності елементів;
- методів контролю та регулювання господарчих зв'язків між учасниками процесу реалізації.

На всіх рівнях деталізації систему реалізації зручно представляти у вигляді деревоподібної схеми. Таке подання дає наочність поступової конкретизації системи планів підприємства від стратегічних завдань до певних заходів.

Деревоподібна модель системи реалізації є основою для формування програм. Наявність різних варіантів елементів у структурі системи реалізації визначає структуру цих програм. Варіантність програм на рівні заходів зумовлена можливістю досягнення одних і тих же результатів різними способами, які можуть відрізнятися складом і характером заходів: термінами виконання, черговістю здійснення в часі та виконавцями, матеріальним забезпеченням, джерелом фінансування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Статистичний щорічник України за 1999 рік /Держкомстат України. -К.: Техніка, 2000. - 635 с.
2. Зовнішня торгівля України товарами у 1998 році /НВЦ Держкомстату. - К., 1999. - 154 с.
3. Експрес-довідь Державного Комітету України №124 від 14.04.2000.
4. Експрес-довідь Державного Комітету України №259 від 10.08.2000.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
6. Винокуров А.В. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 147 с.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2001