

Секція: Економіка праці та управління персоналом

Харченко Т.М.

*викладач кафедри менеджменту в галузях АПК
Сумського національного аграрного університету
м. Суми, Україна*

Субота Л.

*студентка факультету економіки та менеджменту
Сумського національного аграрного університету
м. Суми, Україна*

ВИБІР СТРАТЕГІЇ – ОДНА З СКЛАДОВИХ УСПІХУ ПІДПРИЄМТСТВА

Актуальність обраної теми полягає в тому, що значна кількість літератури, присвяченої розробці та вибору стратегії, невпинно зростає, проте і до сьогодні в науковому просторі не сформувалося єдиного визначення поняття стратегії.

Стратегія — це раціональне прийняття рішень, у результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Стратегія — це вміння керувати або планувати. Стратегія — це першочерговий засіб досягнення основної мети. Стратегія — це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі [3, с. 15].

Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і тому компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення [2, с. 8].

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу творення окремих стратегій та “стратегічного набору”, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Основне завдання стратегічного планування як на вітчизняних підприємствах, так і на зарубіжних фірмах полягає в обґрунтуванні найважливіших цілей і вироблення правильної стратегії довгострокового розвитку. У сучасній теорії планування прийнято виділяти вісім основних сфер діяльності, в межах яких кожне підприємство визначає свої головні цілі [3, с. 105]. Це – становище організації на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу і соціальна відповідальність. Як свідчить передова вітчизняна практика, найбільш значимими в ринкових умовах є фінансові цілі, що визначають стан платоспроможності та економічну стійкість підприємств.

Наприклад, в умовах економічної кризи з метою виходу з неї можуть використовуватися такі стратегії, як скорочення, розширення, повернення до основного типу виробництва, диверсифікації [4, с. 278]. Перша передбачає концентрацію ресурсів для досягнення пріоритетних цілей, друга – сприяє розширенню асортименту й обсягу виробленого товару, третя – прийнятна для певних галузей і специфічних типів виробництва (вагонобудування), четверта – передбачає розширення невзаємопов'язаних виробництв, особливо для зон з високим коефіцієнтом щільності населення. На російських підприємствах широке поширення має стратегія виживання, на зарубіжних – завоювання лідерства на ринку та ін.

Розглянемо на прикладі одну з найбільш поширених і потребуючих стратегій на підприємстві – це стратегія управління персоналом (персонал-стратегія). Дана стратегія полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організування, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу

підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямів розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах у середині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розроблення планів і програм розвитку персоналу підприємства [2, с. 7].

До типових стратегій управління персоналом відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Отже, успішні стратегії керуються швидше можливостями майбутнього, ніж обмеженнями минулого. Цього неможливо досягти послідовним індуктивно-дедуктивним підходом до розробки та впровадження стратегії. Такий підхід зазвичай приводить до загальновідомих рішень, які не завжди відрізняють організацію від її конкурентів. Необхідним є процес передбачення, який приводить до творчих рішень. Цей процес вимагає тісної співпраці усіх членів організації та відкритої й гнучкої структури спілкування [4, с. 382]. Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як

правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства. Необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Таким чином, стає все більш зрозумілим, що жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги. Для того, щоб розробка стратегії була динамічною, її потрібно трактувати як частину персоніфікованих обов'язків, а не як централізовану функцію. Розподіл відповідальності за стратегію таким чином забезпечує підвищення рівня знань, необхідних для постановки стратегії, а потенційні конфлікти і час, необхідний для втілення, суттєво зменшуються [1, с. 35]. Це, у свою чергу, впливає на організацію наступним чином: розподіл відповідальності за постановку та втілення стратегії в організації вимагає розгляду більш широкої системи цінностей. Більше того, динамічний підхід до формулювання та впровадження стратегії вимагає структури та культури, яка б: була сприятливою та надавала підтримку; забезпечувала високій ступінь свободи для працівників та підрозділів підприємства в процесі прийняття рішень; делегувала обов'язки та вимагала відповідальності за кожний зроблений крок; створювала систему зобов'язань та лідерства; динамічно пристосовувала організаційну структуру до вимог, що змінюються; ставилась до людей та команд відповідно до їх завдань і ролі в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури; давала б командам та працівникам право вибору нових можливостей діяльності та реалізації їх ідей у співпраці з потенційними клієнтами.

Таким чином, із вищевикладеного можемо говорити, що правильний вибір стратегії є однією із складових успіху підприємства.

«Література»

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків, 2007. – 165 с.
2. Панкратова Л. А. Адаптація сільськогосподарських підприємств до ринкового середовища: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / Л.А. Панкратова ; Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки" УААН. — К., 2005. — 20 с.
3. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.
4. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щёкин. - К. : МАУП, 2000. – 576 с.