

6. Єчук Л.А. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств* : монографія. Миколаїв : Видавець Проопчук Т.Ю., 2010. 340 с.

7. Антонюк В. П., Шамілева Л. Л. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу промисловості з урахуванням рівня наукоємності її галузей. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 196-206.

*Надійшла до редакції 01.12.2017 р.*

**Л.А. Сиволап, к.е.н.**

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасні світові економічні тенденції потребують від підприємств значного посилення своїх конкурентних позицій. З урахуванням швидкої зміни стану зовнішнього та внутрішнього середовища для зміцнення конкурентних позицій на підприємстві необхідно формувати сучасну систему стратегічного управління, яка дозволить швидко й ефективно пристосовуватися до сучасних тенденцій світового та вітчизняного ринку.

Значний внесок у вивчення питання стратегічного управління як у теоретичному, так і в практичному аспекті зробили зарубіжні та вітчизняні науковці: П. Друкер, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Чандлер – досліджували переважно теоретичні аспекти стратегічного управління; М. Білопольський, В. Василенко, П. Коренюк, О. Кузьміна, Є. Масленніков, О. Могильова, О. Побережець, Ю. Сафонов, В. Чичун та ін. – розглядають стратегічне управління загалом і відносно промислового підприємства зокрема. Однак у працях вказаних авторів стратегічне управління не охарактеризоване в повному обсязі. Деякі науковці розглядають дану категорію в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, інші висвітлюють питання відповідно до впливу зовнішнього середовища. Наприклад, М. Білопольський та О. Кузьміна характеризують стратегічне управління через обґрунтування стратегії збалансованого розвитку. Ю. Сафонов, Є. Масленніков, О. Побережець розглядають стратегічне управління як концептуальні аспекти

© Л.А. Сиволап, 2017

стратегічного управління результатами діяльності підприємства. Таким чином, є наявна необхідність у висвітлення особливостей стратегічного управління промислових підприємств у різних напрямках.

*Метою* статті є розкриття особливостей стратегічного управління та надання його характеристики стосовно до промислового підприємства з урахуванням сучасного стану розвитку економіко-політичних процесів.

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку характеризуються швидкою зміною ринкової ситуації. Це потребує від підприємств швидкого реагування на зміну зовнішньої ситуації та пристосування до нових умов функціонування. Тому сьогодні одним із головних завдань підприємства є формування ефективної стратегії управління підприємством, що дозволить пристосуватися до нестабільних умов діяльності. Отже, актуальним є вивчення особливостей стратегічного управління.

Уперше поняття «стратегічне управління» було введено в науковий обіг у 60-70-х роках ХХ ст. У цей період відбулося розмежування між поточним управлінням на рівні виробництва і керівництвом, яке здійснюється на вищому рівні управління підприємством.

У травні 1971 р. у США було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. 1973 р. вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, основна маса корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

Стратегічне управління – це комплексне багатокомпонентне поняття, тому не існує його загального визначення. Розглянемо деякі трактування даної категорії:

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 [1];

процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [2; 3];

реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [1].

Отже, вчені використовують різні підходи до тлумачення стратегічного управління. Пропонується таке трактування: стратегічне управління – це концептуальне управління вищим керівництвом підприємства стратегічними процесами в межах обраної місії компанії та її цілей за допомогою сучасних методів й інструментів управління в довгостроковому періоді з урахуванням світових та національних тенденцій розвитку економіки. Загальне стратегічне управління підприємства складається із сукупності стратегій за всіма напрямками діяльності підприємства, тому воно має більш швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Будь-яка стратегія має базуватися на сталому та перспективному розвитку підприємства, забезпечуючи стійкі конкурентні позиції.

Метою стратегічного управління є розробка місії, цілей, стратегій підприємства за допомогою формування планів, які виступають інструментарієм стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Стратегічне управління, так само як і інші види управління, базується на відповідній концепції. Концепція стратегічного управління становить основу стратегічного мислення і знаходить вираження в таких характерних рисах її застосування:

1) базується на певному поєднанні теорії – системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених основ унеможливить досягнення потрібного результату – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяють визначити зміст і послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю [1].

Головне завдання стратегічного управління полягає в управлінні саме результатом діяльності, оскільки це є основою для подальшого розвитку підприємства. Сьогодні в межах стратегічного управління приділяється велика увага розробці сучасних концептуальних підходів до управління результатами діяльності підприємства.

На рис. 1 наведено концептуальні підходи до управління результатами діяльності на прикладі промислового підприємства.

Представлена концепція заснована на японській філософії або практиці Кайдзен, яка концентрується на постійному вдосконаленні процесів виробничої діяльності, а також формуванні та впровадженні додаткових бізнес-процесів і напрямів управління. Кайдзен у підприємстві виражається у постійному поліпшенні починаючи з управління і закінчуючи виробництвом, від керівника до працівника відповідної ланки.

У роботі Ю.Сафонова, Є. Масленнікова, О. Побережець висвітлено основні принципи концептуального підходу Кайдзен: управління проектами за допомогою міжфункціональних команд; задоволення потреб клієнтів; повна взаємодія; міжособистісні навички та вміння; постійні безперервні зміни; публічне визнання проблемних питань; інформаційне забезпечення працівників; аналіз,

синтез та оцінювання тільки на основі достовірної інформації; якісні елементи управління; стандартизація; делегування повноважень кожному працівникові.

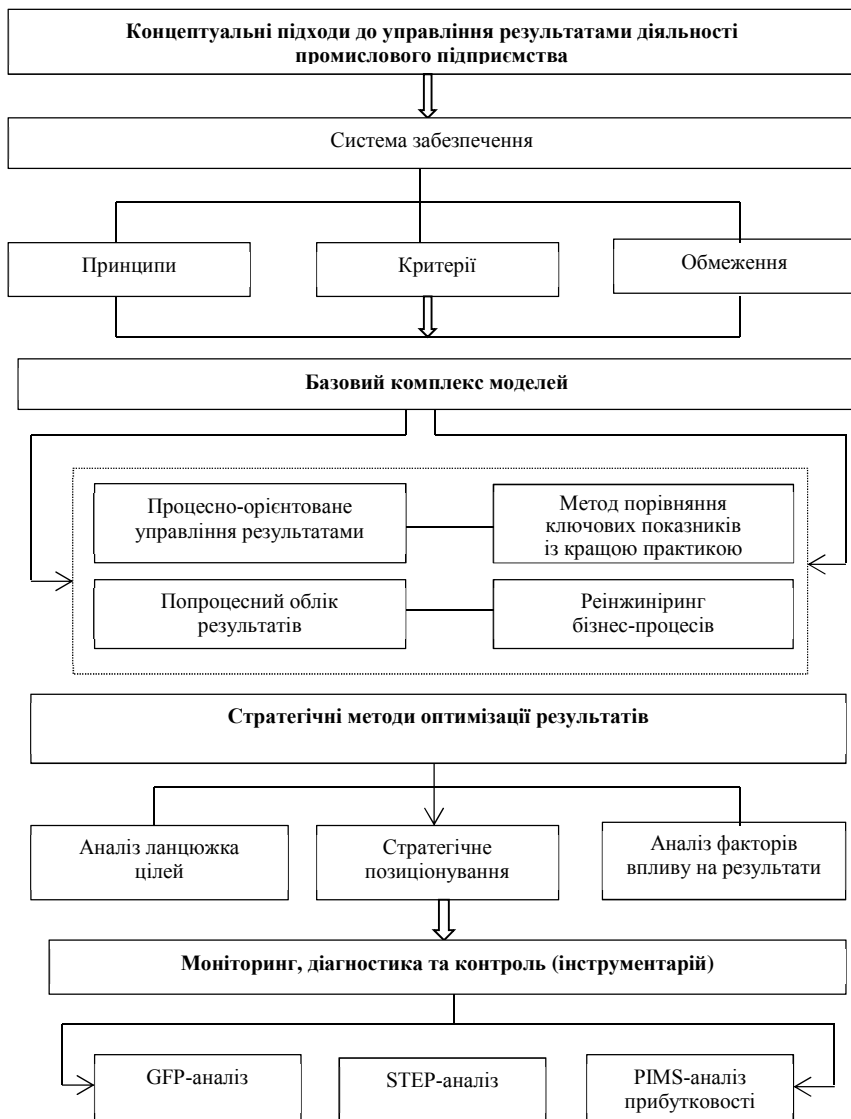


Рис. 1. Концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства [4]

Виходячи з концепції управління результатами діяльності можна визначити, що ще одним завданням стратегічного управління є розробка стратегії збалансованого розвитку підприємства. Дана стратегія реалізується у поєднанні цілей і завдань окремих структурних підрозділів підприємства, таким чином досягається синергетичний ефект, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

У даному випадку синергетичний ефект стратегії збалансованого розвитку характеризуватиметься трьома змінними із системними зв'язками: збільшення прибутків у грошовому вираженні, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях [5].

На рис. 2 наведено етапи формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства.

Згідно з етапами формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства, викладеними праці М. Білопольського та О. Кузьміної [5], процедура формування даної стратегії завершується реалізацією стратегії збалансованого розвитку та її контролем. Однак не зрозуміло, що саме входить до процедури контролю, та не конкретизовано наступних дій у разі виявлення недоліків обраної стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства. Тому пропонується впровадження IV блоку, де безпосередньо використовуються рекомендації щодо моніторингу ефективності стратегії збалансованого розвитку, досліджується сучасний стан економічних, соціальних, політичних процесів, які впливають на потребу в коригуванні обраної стратегії, а також розробляються та впроваджуються заходи щодо усунення виявлених недоліків стратегії.

Погіршення світової економічної ситуації спричинило негативний стан багатьох українських промислових підприємств. Це свідчить про недосконалість стратегії управління підприємствами, у першу чергу в напрямі антикризового управління.

Таблиця являє собою матрицю SWOT-аналізу стану вітчизняної промисловості, який дозволить виявити напрями вдосконалення стратегії управління на українських промислових підприємствах.

Згідно з даними таблиці уповільнення стратегічного розвитку вітчизняних підприємств відбувається внаслідок неоновлення застарілого обладнання, низького рівня впровадження інновацій. Ця проблема залишається невирішеною у зв'язку з кризовим фінансово-економічним станом підприємств, низькою прибутковістю галузей, зниженням рівня інвестиційних ресурсів, невизначеністю економічної та політичної ситуації в Україні. Тому дана ситуація

потребує впровадження антикризових заходів, які мають бути враховані в загальній стратегії кожного підприємства.



Удосконалено на основі джерела [5].

Рис. 2. Етапи формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства

**SWOT-аналіз сучасного стану промислових підприємств України [6]**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Значний природно-ресурсний потенціал	Високий ступінь тінзації, монополізації та корумпованості економіки, що стримує її розвиток
Наявність кваліфікованої робочої сили	Застарілі основні фонди підприємств
	Наявність застарілих технологій, відставання в галузі досліджень та розробок
Розвинутий науково-виробничий комплекс	Висока ресурсомісткість виробництва
	Необгрунтовано високі комунальні тарифи та їх щорічне зростання
Значна кількість резервних потужностей	Гостра нестача інвестицій, значні труднощі із залученням фінансування
	Високий ступінь політичного та економічного ризику в країні відлякує потенційних інвесторів
Дешевий ресурс праці (через низьку заробітну плату)	Великий обсяг інвестиційних ресурсів, необхідний для відновлення зруйнованого господарства на сході країни
	Незначні зусилля держави щодо підтримки виходу вітчизняних виробників на ринки зарубіжжя
Наявність інноваційного потенціалу	Недостатньо розгалужена мережа транспортних магістралей та їх переважно низька якість
Зручне географічне розташування країни – в центрі Європи, на шляху товарних потоків з Азії в Європу і навпаки	Розрив коопераційних зв'язків із підприємствами Росії
	Відплив висококваліфікованої робочої сили в розвинуті країни
Багато видів продукції мають підтверджену міжнародними сертифікатами високу якість продукції, що відповідає європейському рівню	Труднощі зі збутом промислової продукції всередині країни (особливо побутової техніки) через спрямованість споживчого вибору у бік імпортних товарів
	Зростання кількості збиткових організацій, низька прибутковість більшості промислових підприємств
	Труднощі з реалізацією нестандартних виробів у разі неплатоспроможності замовника
	Відсутність досвіду у підприємств щодо здійснення агресивної маркетингової політики для виходу на ринки далекого зарубіжжя



*Закінчення таблиці*

1	2
<b>Зовнішні сприятливі можливості</b>	<b>Зовнішні загрози</b>
Дорожнеча енергоресурсів сприяє розповсюдженню енергозберігаючих технологій, у т.ч. власної розробки	Добровільна відмова від експорту промислової продукції в Росію
	Надлишкова залежність економіки України від кредиторів – міжнародних фінансових організацій
Наявність потенційних можливостей розширення попиту на продукцію в зарубіжних країнах	Висока чутливість економіки країни до зміни умов постачання енергоресурсів
	Нестабільність господарського та податкового законодавства, важко передбачувані стрибки валютного курсу і знецінення гривні
	Неефективна структура експорту/імпорту та економіки в цілому
Зростає зарубіжний попит на науково-технічну продукцію, особливо космічної галузі	У період кризового падіння виробництва НБУ використовує елементи жорсткої грошово-кредитної політики
	Відсутність будь-якої підтримки малих та середніх підприємств з боку держави у період кризи задля збереження робочих місць
Низькі ціни на продукцію порівняно з європейськими аналогами	Зниження грошової складової в розрахунках зі споживачами продукції
	Нестабільна політична ситуація
Зростання курсу іноземних валют робить продукцію іноземних конкурентів більш дорогою, а отже, непривабливою за ціновим фактором порівняно з вітчизняною	Зниження загальної платоспроможності підприємств та населення
	Некеровані міграційні потоки населення та робочої сили зокрема
	Скорочення інвестиційних ресурсів через непередбачуваність розвитку подій у країні
Розвиток ринкових відносин у країні	Посилення конкуренції з боку європейських та китайських фірм
	Негативний імідж України серед потенційних інвесторів через нерідкі випадки рейдерських захоплень підприємств

*Висновки.* Отже, стратегічне управління промисловими підприємствами є складною та багатокомпонентною категорією. До складу стратегії управління входить низка стратегій за окремими напрямками діяльності підприємства. Стратегія управління виступає зв'язком між зовнішнім та внутрішнім середовищем, у якому функціонує підприємство. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від обраної концепції стратегії збалансованого

розвитку. Виявлено значний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність результатів діяльності підприємства, представлено SWOT-аналіз сучасного стану промислових підприємств України, який засвідчив негативні тенденції. Для поліпшення стратегії управління на промислових підприємствах необхідно впровадити заходи щодо окремих стратегій, які формують результативність загальної стратегії управління, а саме:

сформувати перспективну стратегію розвитку підприємства, враховуючи особливості кожного підприємства;

відповідно до стратегії розвитку розробити та впровадити оперативні плани, використовуючи автоматизацію інформаційного середовища підприємства;

розробити стратегію оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища;

удосконалити систему прийняття рішень тощо.

Викладені у статті положення є підґрунтям для подальших досліджень у напрямі формування ефективного механізму розробки стратегії управління промисловим підприємством.

### Література

1. Чичун В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. URL: [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/27\\_2.pdf/](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/27_2.pdf/).

2. Могилевська О.Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка і держава*. 2007. №2. С. 30.

3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

4. Сафонов Ю.М., Масленников Є.І., Побережець О.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 185. С. 159-165.

5. Білопольський М.Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 23-33.

6. Коренюк П.І., Потапова В.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 287-291.

Надійшла до редакції 15.12.2017 р.