

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### DIRECTIONS FOR IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT BY THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

*Розглянуто теоретичні аспекти та основні тенденції розвитку стратегічного управління сучасним промисловим підприємством. Досліджено проблеми та об'єктивні причини впровадження стратегічного управління у практику українських підприємств. Запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного управління підприємством в умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки у контексті створення інтегрованої системи управління на основі інноваційного причинно-системного підходу.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, підприємство, впровадження, стратегічне планування, аналіз, інновації, інтегрована система, причинно-системний підхід.

*Rассмотрены теоретические аспекты и основные тенденции развития стратегического управления современным промышленным предприятием. Исследованы проблемы и объективные причины внедрения стратегического управления в практику украинских предприятий. Предложены пути повышения эффективности стратегического управления предприятием*

*в условиях инновационно-ориентированной рыночной экономики в контексте создания интегрированной системы управления на основе инновационного причинно-системного подхода.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, предприятие, внедрения, стратегическое планирование, анализ, инновации, интегрированная система, причинно-системный подход.

*The theoretical aspects and main tendencies of strategic management development by a modern industrial enterprise are considered. Problems and objective reasons of the introduction of strategic management in the practice of Ukrainian enterprises are investigated. The ways of increasing the efficiency of strategic enterprise management in the conditions of an innovation-oriented market economy in the context of creating an integrated management system based on an innovative causal-system approach are proposed.*

**Key words:** strategic management, enterprise, implementation, strategic planning, analysis, innovations, integrated system, causal-system approach.

УДК 005.668.012

**Продіус О.І.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Лапчик В.Р.**

студент

Одеський національний  
політехнічний університет

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні на тлі втрати стійкості економічного розвитку поглиблюється асиметрія економічного і соціального розвитку підприємств. Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, перш за все, нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів стратегічного управління [1].

У сучасних умовах економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу. З урахуванням того, з яким темпом змінюється зовнішнє середовище і зростає обсяг інформації, стратегічне управління стає єдиним способом зниження невизначеності розвитку підприємства. З його допомогою можливо передбачити майбутні проблеми і можливості, створити довгостроковий план розвитку, за допомогою якого будуть розв'язані проблеми, а можливості використані найбільш оптимальним способом. Крім того, використовуючи стратегічне управління і планування, підприємство стає гнучкішою, оскільки буде більш підготовленим до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, одним із головних заходів забез-

печення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання є використання сучасних підходів в управлінні, заснованих на принципах стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання формування системи стратегічного управління досліджували такі відомі вчені, як: О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, Т.В. Головка, В.Я. Заруба, Б.М. Мізюк, Г. Мінцберг, А.П. Міщенко, В.Ф. Оберемчук, В.В. Пастухова, П.Г. Перерва, С.А. Попов, Д.В. Райко, А.Дж. Стрікленд, І.М. Тесленок, А.М. Ткаченко, А.А. Томпсон, Д. Хассі, А.Д. Чандлер, В.І. Чиж, А.І. Яковлев та інші. Значний внесок у розробку теоретичних та практичних засад стратегічного управління зробили такі відомі вчені, як: А. Томпсон, Г.І. Кіндрацька, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, Л.Є. Довгань, Г.В. Осовська, З.Є. Шершньова та багато інших. Проблемам формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: І. Ансоффа, І. Єршової, І. Пічуріна, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії: на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і досягти позитивного результату від її використання.

Разом з тим в умовах сьогодення є потреба подальшого удосконалення теоретичних та методико-практичних аспектів стратегічного управ-

ління, оскільки й досі існує необхідність адаптації системи управління розвитком підприємства до вітчизняних особливостей ведення бізнесу та реалій турбулентності економічного середовища.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних питань стратегічного управління та пошук шляхів його удосконалення на українських промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активізація глобалізаційних процесів у світовій економічній системі стала визначальною ознакою розвитку сучасної економіки України, яка характеризується зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації та управління з одночасним загостренням конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках. Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція у світове співтовариство вимагають від вітчизняних підприємств впровадження сучасних практик управління, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створивши умови для подальшого стабільного розвитку економіки. Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, насамперед, нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів стратегічного управління. У сучасних умовах економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу [1; 3].

Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду методичних підходів до формування системи стратегічного управління на підприємствах провідних галузей народного господарства, зокрема, адаптації даної системи до національних особливостей ведення бізнесу. Сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств гостро постає питання вибору оптимальної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить отримати стійкі переваги в майбутньому. Однак, пов'язані з цим організаційні проблеми зазвичай стають перешкодою на шляху реалізації концепції стратегічного управління. Саме тому удосконалення підходів до формування системи стратегічного управління стає одним з першочергових науково-практичних завдань, від вирішення якого залежать можливості подальшого розвитку національних виробників.

Слід зазначити, що низька якість стратегічного управління на більшості вітчизняних підпри-

ємствах ще більш загострилась та виявляється в наступному: немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації; неузгодженість у роботі підрозділів; багато зайвої документації, бюрократизація процесу управління; нераціональне використання наявних ресурсів; надмірний або ослаблений контроль; дублювання у прийнятті рішень; недолік злагодженості у роботі управлінської команди; відсутність сильного лідера, здатного об'єднати і повести за собою управлінську команду; відмінності в системі пріоритетів і ключових цінностей між членами управлінської команди; погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії; розбіжність в оцінках ситуації і шляхів виходу з кризи; розходження в інтересах між членами управлінської команди; відсутність у керівництва чіткої стратегії дій; розбіжності у розумінні кінцевої мети між членами колективу; відсутність єдиної програми дій; брак об'єктивної інформації; нестача інформації про стан підприємства і ринку; нездатність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління [2; 3].

Більшість керівників українських підприємств або взагалі не сприймають стратегічне управління, як засіб підвищення конкурентоспроможності і вважають, що витрати на нього не доцільні, або сприймають його, як зайву проблему. У кращому разі підприємством розробляються лише окремі елементи стратегії, адже відсутність цілісної стратегії призводить до того, що, навіть маючи сучасні технології та інноваційний потенціал, підприємство може терпіти збитки, що негативно позначається на діяльності підприємства і його іміджі.

Необхідність розробки концепції модифікації систем стратегічного планування підприємств в умовах конкуренції обґрунтована сукупністю об'єктивних передумов використання системного підходу для їх структуризації. До цих передумов належать: форми вияву об'єктивних економічних законів; різноманіття зв'язків між об'єктами планування; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів; високий ступінь складності об'єктів планування і розв'язуваних проблем; підвищення ролі координації діяльності органів управління загалом і планування, зокрема; необхідність ув'язування планів розвитку окремих напрямів діяльності і стратегій розвитку господарських систем; принцип комплексності всіх планів і необхідність узгодження планових [4].

В умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед підприємствами постає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, і формування довготривалої конкурентної політики та стратегії розвитку підприємств, з іншого.

У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методологічні та практичні просування в області як самого стратегічного управління підприємствами, так і його системного забезпечення.

Так система стратегічного управління виступає одним з найбільш дієвих способів, покликаних підвищити ефективність управління сучасним підприємством. Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності навколишнього соціально-економічного середовища. Головною умовою перемоги в конкурентній боротьбі є здатність довготривалого передбачення і послідовної реалізації різних інновацій в асортименті продукції і послуг, у технології, в управлінні. Для того, щоб вижити і розвинути в цьому середовищі, підприємствам необхідно вдаватися до постійного удосконалення як форми адаптації до швидко мінливих вимог ринку, умов сучасної економіки інноваційного типу.

Стратегічне управління являє собою систему, покликану забезпечити інформаційні потреби менеджменту, націлену на перспективу, у зв'язку з чим, розглядається, як потенційний напрям розвитку бізнесу. Сучасний стратегічний управлінський облік є засобом інформаційної підтримки прийняття, реалізації та оцінки оперативних і стратегічних рішень на основі систематизованої інформації, який враховує як внутрішній стан фінансово-господарської діяльності, так і зовнішні по відношенню до керованої організації чинники і умови. Роль стратегічного управління полягає у формуванні стратегічних завдань і планів дій за допомогою конкретних параметрів, у зв'язку з чим ретельний відбір показників, що характеризують ефективність роботи менеджменту на всіх рівнях і узгоджуються із загальною стратегією бізнесу, є основною метою для будь-якої сучасної системи стратегічного управління [2].

Стратегічне управління в сучасних ринкових умовах виконує важливі функції в процесі управління підприємством. Удосконалення стратегічного управління більшою мірою обумовлено необхідністю забезпечення раціонального використання наявних ресурсів для досягнення цілей ефективного функціонування підприємства. Вибір заходів щодо поліпшення стратегії управління на підприємстві безпосередньо залежить від мети його існування, сфери діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. В умовах мінливості соціально-економічних процесів, проблеми сталого розвитку підприємства набувають значної актуальності.

Стратегія сталого розвитку підприємства повинна враховувати вплив різних чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність роботи залежить від обґрунтованої стратегії його розвитку.

Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і є чутливою до будь-яких змін в ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей його функціонування.

Традиційно система стратегічних цілей і показників розроблялася для функціональних підрозділів організацій, тобто організація розглядалася, як мережа процесів. З цієї точки зору розробка системи цілей і показників повинна вестися одночасно з регламентацією і розробкою показників для процесів, що призведе до більшої злагодженості організації в цілому. Для цього необхідно: прийняти рішення про впровадження системи управління бізнес-процесами та системи стратегічного управління; розробити стратегію організації: описати бізнес-процеси; документувати рішення по системі стратегічного управління.

Процедура стратегічного управління підприємства повинно починатися з аналізу стійкості економічного становища підприємства і повинна включати в себе наступні етапи: виявлення негативних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства; визначення можливих негативних подій; поява ймовірності виникнення негативної події.

Негативні події мають серйозні наслідки для підприємства, тому при їх виявленні необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжування, визначити найважливіші напрямки дій і вжити заходів щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Так світова практика свідчить, що рішення нових завдань управління вимагає розробки і застосування спеціальних інноваційних принципів, методів і форм, які розглядають процес сучасного управління як комплексну і системну задачу складної природи [4-7]. Сучасне інноваційне управління також має базуватися на системному виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають у діяльності підприємства, обліку швидких змін зовнішнього середовища, глобальних явищ і подій, які, так чи інакше, впливають на динаміку розвитку підприємства. Це дозволить не тільки прогнозувати етапи розвитку, а й формувати умови найбільш ефективні для розвитку підприємства, оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, уникнути криз і руйнування підприємства як системи.

Тому під вдосконаленням механізму управління підприємством на основі інноваційного причинно-системного підходу слід розуміти такі впровадження інноваційних управлінських технологій, які базуються на новітніх концепціях міждисциплінарного синтезу і природних закономірностях циклічного розвитку систем.

Система управління підприємством на основі інноваційного причинно-системного підходу має універсальний, динамічний і інтегрований характер, який передбачає об'єднання концептуальних положень інноваційного управління, збалансованої системи діагностики діяльності та прогнозування розвитку. Це також вимагає управління компетенціями та системою прийому, підготовки і перепідготовки керівного складу та персоналу, налаштованого на інновації, розвиток, безперервне вдосконалення і навчання в кожній фазі життєвого циклу підприємства. Створення інтегрованої системи управління і її механізму на основі інноваційного причинно-системного підходу – це шлях до гармонізації всіх рівнів прояви підприємства, який базується на поглибленні єднання його цілей, цілей підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому механізм управління підприємством має передбачати інтеграцію цілей, всіх видів ресурсів, персоналу і його компетенцій, дій (процесів і процедур менеджменту).

**Висновки з проведеного дослідження.** Система стратегічного управління підприємством, яка побудована на основі інноваційного причинно-системного підходу, має на меті поетапне забезпечення високих темпів інноваційного розвитку, зростання ефективності підприємства і його підрозділів, враховує динаміку інноваційних процесів, на основі чого формуються відповідні зміни в структурі управління. У такому механізмі стратегічного управління головна увага приділяється інноваційним завданням, органам, функціям управління і відповідного моделювання життєдіяльності відповідно до динаміки зміни фаз циклічного розвитку підприємства як системи. Інноваційний механізм управління підприємством повинен враховувати циклічні системні перетворення відповідно до фаз життєвого циклу підприємства на основі комплексу системних закономірностей розвитку і принципів управління інноваційним потенціалом підприємства. Розвиток теорії і практики менеджменту, розробка і впровадження сучасних інформаційних систем і технологій зумовлюють також необхідність вдосконалення діючої системи управління з точки зору методичного забезпечення. Вибір методів стратегічного управління у вигляді прогнозування, аналізу, контролю або економіко-математичного моделювання залежить від розв'язуваних конкретних управлінських завдань. У стратегічному управлінні, зокрема, використовуються всі елементи методів фінансового обліку, а також економічного аналізу. Одним з інноваційних методів проведення стратегічного аналізу є бенчмаркінг, що представляє собою комплекс управлінських процедур щодо впровадження у практику роботи підприємства технологій, стандартів і методів роботи кращих орга-

нізацій-аналогів, що дозволяє організації відстежувати зміни і положення конкурентного оточення, її слабкі та сильні сторони і надає можливість приймати на основі отриманої інформації вірні рішення для забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності в галузі.

Отже, стратегічне управління в якості основи внутрішнього управління діяльністю організації і важливої складової частини її менеджменту потребує постійного вдосконалення через розбудову його теоретичних і методологічних основ, а також активного впровадження в практику бізнесу інноваційних західних концепцій, принципів, механізмів, методів та інструментарію. Необхідним чинником успішного розвитку стратегічного управління в сучасних умовах є автоматизація операцій прогнозування, планування, обліку і аналізу в інтеграції з даними інших інформаційних баз підприємства з метою зниження витрат на збір і обробку інформації. Рішення даних проблем є прерогативою власників і менеджменту, від яких залежить в кінцевому рахунку, яким чином буде досягнута головна мета їх діяльності – забезпечення ефективності управління організацією та досягнення бажаних результатів у перспективі.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, стратегічне управління в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління підприємством. Удосконалення стратегічного підходу в управлінні значною мірою зумовлено необхідністю забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей функціонування підприємства. Перспектива подальших досліджень полягає в розробці заходів щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємствах різних галузей економіки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
2. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища / О.І. Продіус // Формування ринкової економіки в Україні. Серія економічна. Випуск 25. – 2011. – С. 196-198.
3. Швець Ю.О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління / Ю. Швець // Економіка та держава. – 2014. – № 7. – С. 79-83.
4. Лапан О.В. Проблемы внедрения стратегического управления в практику украинских предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/25\\_DN\\_2008/Economics/28546.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_DN_2008/Economics/28546.doc.htm).
5. Спикина Л.В. Стратегическое планирование как основа адаптивного управления организаций и предприятий сферы услуг / Л.В. Спикина. – Экономика и современный менеджмент: теория и

практика. – Сб. ст. по матеріалам XXXIX междунар. науч.-практ. конф. – 2014. – № 7(39). Новосибирск: Изд. «СибАК. 132 с.

6. Верин С.В. Современные подходы к организации стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/6182-2013-02-01-06-45-04>.

7. Нездойминога О.О. Стратегічне управління інноваційною діяльністю переробних підприємств в умовах невизначеності: автореферат канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Нездойминога. – Херсон: МОН, молоді та спорту Укр. Херсонський нац. техн. ун-т, 2012. – 20 с.

#### REFERENCES:

1. Dovhan L.Ye. (2011) *Stratehichne upravlinnia / L.Ye. Dovhan, Yu.V. Karakai, L.P. Artemenko.* – Navch. posib. – K.: Tsentr uchbovoi literatury. – 440 pp.

2. Prodius O.I. (2011) *Osoblyvosti stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh pidvyshchenoi dynamichnosti zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyscha/ O.I. Prodius // Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini. Seriya ekonomichna. Vypusk 25, pp. 196-198.*

3. Shvets Yu.O. (2014) *Krytychnyi ohliad isnuichykh v ekonomitsi pidkhodiv do vyznachennia poniatia stratehichne upravlinnia / Yu.O. Shvets // Ekonomika ta derzhava.* – 2014. – Vol 7. – Pp. 79-83.

4. Lapan O.V. *Problemu vnedreniya stratehicheskoho upravleniya v praktyku ukraınskykh predpriyatiy [Elektronnyy resurs].* – Rezhym dostupa: [http://www.rusnauka.com/25\\_DN\\_2008/Economics/28546.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_DN_2008/Economics/28546.doc.htm).

5. Spykyna L.V. (2014) *Stratehicheskoe planyrovanye kak osnova adaptivnoho upravleniya orhanyzatsiyi y predpriyatiy sfery usluh / L.V. Spykyna.* – *Ekonomyka y sovremennyi menedzhment: teoriya y praktyka.* – Sb. st. po materyalam XXXIX mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Vol. 7(39). Novosybyrsk: Yzd. «SybAK. 132 pp.

6. Velyn S.V. *Sovremennye podkhodi k orhanyzatsiyi stratehicheskoho upravleniya [Elektronnyy resurs].* – Rezhym dostupa: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/6182-2013-02-01-06-45-04>.

7. Nezdoimynoha O.O. (2012) *Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pererobnykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti: avtoreferat kand. ekon. nauk, spets.: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / O.O. Nezdoimynoha.* – Kherson: MON, molodi ta sportu Ukr. Khersonskiy nats. tekhn. un-t – 20 pp.

**Prodius O.I.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management  
Odessa National Polytechnic University

**Lapchik V.R.**

Student  
Odessa National Polytechnic University

#### DIRECTIONS FOR IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT BY THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In modern conditions, the company's economic success depends on how managers are worried about the strategic future of their business. Taking into account the pace of changing the external environment and increasing the amount of information, strategic management becomes the only way to reduce the uncertainty of enterprise development. It can help predict future challenges and opportunities, create a long-term development plan that will help solve problems and use opportunities in the most optimal way. In addition, using strategic management and planning, the company becomes more flexible since it will be more prepared for changes in the external environment. In this regard, one of the main measures to ensure the competitiveness of enterprises in modern economic conditions is the use of modern approaches in management, based on the principles of strategic management.

Consequently, strategic management as the basis of internal management of the organization's activities and an important part of its management needs a constant improvement through the development of its theoretical and methodological foundations, as well as the active introduction of innovative western concepts, principles, mechanisms, methods, and tools into business practice. The necessary factor in the successful development of strategic management in modern conditions is the automation of forecasting, planning, accounting, and analysis operations in the integration with the data of other information bases of the enterprise in order to reduce the costs of collecting and processing information. The solution to these problems is the prerogative of owners and management, which ultimately depends on how the main goal of their activities will be achieved – to ensure the effectiveness of managing the organization and achieving the desired outcomes in the long run. Based on the foregoing, it can be concluded that strategic management in modern conditions fulfils a number of important functions in the management process of the enterprise. The improvement of the strategic approach in management is largely due to the need to ensure the optimal use of available resources in order to achieve the goals of the enterprise. The prospect of further research is to develop measures to improve strategic management at enterprises in various sectors of the economy.