

**ОЛЕЙНИКОВА**  
Олена Олексіївна  
ms.oleyna@gmail.com

УДК 33.021:005.52:339.747

**СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**CURRENT INSTRUMENTARY  
MANAGEMENT OF STRATEGIC  
PERSONAL PROPERTY**

**КОВАЛЬОВА**  
Ганна Олександрівна  
kovalyova.anna17@gmail.com

старший викладач, Одеський  
національний політехнічний  
університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).7)

студентка, Одеський  
національний політехнічний  
університет

**OLEINYKOVA Olena Oleksiivna** – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University

**KOVALOVA Hanna Oleksandrivna** – student, Odesa National Polytechnic University

Статтю присвячено дослідженню основних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. Обрана тематика є досить актуальною для реалій функціонування вітчизняних підприємств оскільки саме ефективна стратегія розвитку є основною запорукою максимізації прибутку у результаті досягнення запланованих цілей із задоволення потреб споживачів за мінімальних витрат. У статті визначено найбільш результативні інструменти управління стратегічним розвитком підприємства у сучасних умовах господарювання та фактори зовнішнього середовища, які впливають на ефективність їх використання.

\* \* \*

Статья посвящена исследованию основных аспектов управления стратегическим развитием предприятия в условиях экономической нестабильности. Выбранная тематика является весьма актуальной для реалий функционирования отечественных предприятий поскольку именно эффективная стратегия развития является основным залогом максимизации прибыли в результате достижения запланированных целей по удовлетворению потребностей потребителей при минимальных затратах. В статье определены наиболее результативные инструменты управления стратегическим развитием предприятия в современных условиях хозяйствования и факторы внешней среды, влияющие на эффективность их использования.

\* \* \*

The paper is devoted to the study of the main aspects of managing the strategic development of the enterprise in conditions of economic instability. The chosen topic is quite relevant for the realities of the functioning of domestic enterprises because it is an effective development strategy is the main guarantee of profit maximization as a result of achieving the planned goals to meet the needs of consumers at minimal cost. The paper identifies the most effective tools for managing the strategic development of the enterprise in modern business conditions, which include: strategic planning. At strategic planning on the basis of the set purposes volumes and structure of the product - assortment program of the enterprise, and also structure and volumes of the resources (potential) necessary for manufacture and realization of production (services) in the long run (for the long run) are defined.

It envisages planning the size of the enterprise, production structure, production capacity, capital structure, as well as organizational structure, legal form and management system in general.

– quality management. The modern concept of quality management, based on process monitoring and statistical quality control, covers all business processes of the enterprise: management and production; basic and auxiliary.

– competitiveness management. Competitiveness management is based on the analysis of the company's product in comparison with similar products. To achieve long-term success, work to ensure the competitiveness of the enterprise must be carried out in all areas and in all aspects of its activities.

– benchmarking. Benchmarking provides the company with examples of the most efficient business processes of similar companies. In general, benchmarking is understood as the study of business methods of leading companies in a particular market segment.

– a balanced system of indicators as the most effective tool for combining the processes of functioning, improvement and development. The role of the Balanced Scorecard (BSC) is that it allows you to guide and control the processes and the state of the enterprise as a whole in the implementation of the adopted strategies. Environmental factors that affect the efficiency of the use of these tools are also identified.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток, вдосконалення, стратегічне планування, менеджмент якості, управління конкурентоспроможністю

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие, усовершенствование, стратегическое планирование, менеджмент качества, управление конкурентоспособностью

**Keywords:** strategic management, development, improvement, strategic planning, quality management, competitiveness management

## ВСТУП

На сучасному етапі господарювання, в умовах постійних змін і пов'язаних з цим невизначеності найбільш ефективним інструментом управління розвит-

ком підприємства є методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління, або управління стратегічним розвитком підприємства – це один з видів управ-

ління, який поширюється на прийняття та реалізацію попереджувальних і довгострокових управлінських рішень, що визначають цілі організації. Застосування інструментів та методів стратегічного управління дає менеджерам можливість своєчасно відповідати на несподівані і часто несприятливі зміни ринкового середовища у науково-технічній, економічній, соціальній та політичній сферах. Саме вибір ефективної стратегії забезпечує конкурентоспроможність, максимізацію прибутку та можливість динамічного розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Накопиченню досвіду з управління стратегічним розвитком організації слід завдячувати таким закордонним науковцям, як: Л. Едвінсон, Т. Стюарту, К.-Е. Свейбі, К. Тейлору, Є. Брукінгу, О. Віханському та ін. Серед вітчизняних фахівців вагомий внесок у вивчення досліджуваної проблематики зробили: А.А. Чухно, В.Д. Базилевич, І.О. Лютий, О.А. Грішнова, В. Геєць, О. Євтух, В.А. Соколенко, Д.О. Баюра, В.С. Альошкін, І.В. Пономарьова та ін. У своїх роботах вони розглянули різні підходи до вирішення проблем підвищення ефективності управління стратегічним розвитком та висунули індивідуальні думки з приводу використання та практичного втілення їх в сучасних організаціях. Проте досі багато аспектів визначеної проблематики залишається дослідженими у недостатньому обсязі.

**МЕТА** статті – аналіз теоретико-методологічних засад ефективного управління стратегічним розвитком підприємства; визначення та детальний розгляд найбільш результативних інструментів управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною і методологічною основою статті виступають дослідження вітчизняних та іноземних фахівців у галузі управління стратегічним розвитком організації, а також законодавчі акти і нормативні документи з економічних питань. У проведенні дослідження використано методи діалектичного аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняння та формалізації.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах господарювання, в динамічному і несприятливому зовнішньому середовищі ефективний розвиток підприємств визначається тим, наскільки вдало керівники володіють інструментами і методами стратегічного управління. Саме стратегічне управління орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення, забезпечує конкурентні переваги, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління має не тільки визначати напрямки розвитку та концепцію діяльності підприємства, але й об'єднувати в єдине ціле низку підсистем управління підприємством: управління інноваціями, управління якістю й персоналом. В стратегічному управлінні виділяють три основних рівня прийняття стратегічних рішень:

1) рівень підприємства, тобто корпоративний рівень;

2) рівень стратегічних бізнес-одиниць або стратегічних зон господарювання, які визначають види послуг, що надаються підприємством;

3) рівень структурного підрозділу (функціональні служби) або функціональний рівень.

Об'єднання підсистем управління повинно здійснюватися на наступних базових процесах життєдіяльності підприємства: процесу функціонування, процесу вдосконалення та процесу розвитку.

Поточне функціонування забезпечує ритмічну діяльність підприємства шляхом обміну ресурсами між зовнішнім і внутрішнім середовищем за незмінних умов зовнішнього середовища. Розвиток полягає у переході підприємства на нові умови функціонування у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища. В ідеалі необхідною умовою поточного функціонування підприємства є стабільність зовнішнього середовища: продукція підприємства має стійкий попит споживачів, пропозиція товару знаходиться у рівновазі з попитом на даному ринку, політичне і соціальне життя суспільства протікає без конфліктів і протиріч.

Розвиваючись, підприємство здійснює внутрішні зміни. Відповідно до вимог зовнішнього середовища, бізнес-процеси підприємства переходять у новий кількісний і якісний стан. Розвиток у сучасних умовах господарювання, має бути планомірною, цілеспрямованою, стратегічно орієнтованою управлінською діяльністю, що дозволяє підприємству організовано змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Процеси розвитку підприємства за характером є інноваційними, динамічними та ризикованими. Підприємство повинно вишукувати внутрішні і зовнішні джерела інвестування, оскільки розвиток неможливий без вкладень капіталу. Стратегічний розвиток організації розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність інших змін.

Практично на кожному підприємстві мають місце процеси функціонування і розвитку, але, як показує практичний досвід, необхідно впровадження процесу, що об'єднує та пов'язує функціонування і розвиток. Цім процесом має бути безперервне вдосконалення підприємства.

Процеси вдосконалення створюють основу для розвитку організації, а іноді й замінюють його. Вдосконалення можна визначити як систематичну діяльність з оптимізації внутрішніх станів і процесів підприємства на основі використання наявного потенціалу задля підвищення ефективності його виробничої діяльності. Процес вдосконалення може створити основу для перспективного розвитку підприємства, щоб привести його внутрішній стан, кількість і якість ресурсів та бізнес-процесів у відповідність з подальшим процесом розвитку. Саме вмиле управління процесами функціонування, вдосконалення та розвитку визначають ефективність менеджменту підприємства.

Серед основних інструментів управління сукупністю процесів функціонування, вдосконалення та розвитку підприємства, можна, виділити наступні:

– оперативне управління, яке складається з наступних елементів: оперативного планування, організації, мотивації, контролю;

– управління фінансовими ресурсами, а саме: управління інвестиціями, бюджетування, управлінський облік;

– управління людськими ресурсами, тобто формування і розвиток персоналу;

– управління процесами: управління якістю, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг;

– стратегічне управління, до складу якого входять наступні процеси: стратегічний маркетинг, стратегічне планування, управління на основі збалансованої системи показників ефективності;

– управління технічними інноваціями: наукові дослідження, технічне проектування, управління життєвим циклом виробів, техніки і технологій.

Не всі інструменти управління активно використовуються на українських підприємствах. Найбільш розповсюдженими є процеси управління якістю (забезпечують поточне функціонування та часткове вдосконалення), маркетингу і стратегічного планування (частково забезпечують розвиток підприємства).

До найбільш результативних інструментів управління стратегічним розвитком підприємства у сучасних умовах економічної нестабільності можна віднести:

1. Стратегічне планування. У стратегічному плануванні на підставі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово – асортиментної програми підприємства, а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції (послуг) у довгостроковому періоді (на перспективу). Передбачається планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління загалом. Стратегічне планування повинно відповідати на такі основні питання:

– хто є споживачем підприємства, якими характеристиками він володіє, чи задоволені його потреби, якими характеристиками повинні володіти продукти, процеси і ресурси підприємства;

– який ступінь задоволення потреб споживачів, які нові можливості для споживача можна додати до продукту, якими внутрішніми можливостями володіє підприємство для додавання нових цінностей, які є внутрішні можливості для збільшення обсягів виробництва існуючого продукту;

– на які нові ринки споживачів підприємство буде орієнтуватися, які нові види діяльності, продукти, технології їх виконання та ресурси можливі для освоєння, яким має стати підприємство, як для цього повинно змінюватися його внутрішнє середовище.

Перша група питань формує стратегію функціонування підприємства; друга – стратегію вдосконалення для найбільш повного задоволення потреб споживачів і використання внутрішніх резервів; третя – стратегію вдосконалення внутрішнього середовища для забезпечення сталого розвитку.

Наведені питання можна розбити на дві групи – спрямовані у зовнішнє і спрямовані у внутрішнє середовище підприємства.

Перша група визначає, як задовольняються потреби споживача, друга – який результат і за допомогою яких ресурсів отримує підприємство. Водночас продукт підприємства є сполучною ланкою між зов-

нішнім і внутрішнім середовищем. Він визначає характеристики двох інших ключових внутрішніх систем – процесів і ресурсів.

2. Менеджмент якості. Сучасна концепція менеджменту якості, заснована на моніторингу процесів і статистичному контролі якості, охоплює всі бізнес-процеси підприємства: управлінські та виробничі; основні та допоміжні. Досягнення стійкого положення як на світовому, так і на вітчизняному ринках можливе лише за умови формуванні довіри з боку споживача. Досягти цієї довіри підприємство-виробник може випуском високоякісної продукції, прийнятними цінами та низкою інших факторів, одним з яких є функціонування системи управління якістю. Від того, наскільки продукція відповідає стандартам якості, значною мірою залежить успіх та ефективність діяльності підприємства.

3. Управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю засноване на аналізі продукту підприємства порівняно з продуктами-аналогами. Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Тобто ключовими аспектами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1) виробничий – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

2) маркетинговий – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

3) фінансовий – ступінь ліквідності, дохідність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

4) інноваційний – здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

5) кадровий та організаційно-культурний – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

6) управлінський – тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості.

4. Бенчмаркінг представляє для підприємства зразки найбільш ефективних бізнес-процесів підприємств-аналогів. Взагалі під бенчмаркінгом розуміють вивчення методики ведення бізнесу ведучих компаній певного сегменту ринку. Базовими принципами бенчмаркінгу є наступні:

– визначення критеріїв та функціональних областей, які будуть аналізуватися;

– відбір компаній-лідерів на визначеному сегменті ринку;

– збір та оцінка показників діяльності обраних лідерів;

– виявлення слабких сторін організації на основі проведеного аналізу та розробка програми дій щодо

їх усунення;

– запровадження нових перспективних показників на основі проведеного дослідження;

– моніторинг отриманого результату.

5. Збалансована система показників. Найбільш дієвим інструментом поєднання процесів функціонування, вдосконалення та розвитку є збалансована система показників ефективності діяльності підприємства. Роль збалансованої системи показників (ЗСП) полягає в тому, що вона дозволяє направляти і контролювати процеси і стан підприємства загалом за реалізації прийнятих стратегій. У загальному вигляді модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою певного набору показників, які відповідають певним стратегічним перспективам. Практична реалізація системи збалансованих показників спрямована на те, щоб привести у дію розроблену стратегію компанії.

Задля підвищення ефективності використання інструментів управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища необхідно також враховувати значення:

а) політичних чинників, від яких залежить рівень притоку інвестицій та іншого роду ресурсів у певний регіон;

б) кон'юнктури ринку, аналіз якої дозволяє менеджменту підприємства скоординувати стратегію та зміцнити позиції на ринку;

в) соціальних чинників, що включають такі показники, як зміна суспільних цінностей, суспільні відносини, сподівання й інтереси;

г) державного регулювання ринкових відносин. Держава встановлює систему нормативних актів, що регулює та координує діяльність суб'єктів ринку.

### ВИСНОВКИ

Ефективне управління стратегічним розвитком в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає оптимальної оперативної інтеграції базових організаційних процесів підприємства – функціонування, вдосконалення і розвитку за допомогою набору спеціальних інструментів менеджменту та чіткого усвідомлення цілей і структури організації, дослідження конкурентного становища на ринку, встановлення механізмів збалансованості показників фінансово-господарської діяльності.

### Список використаних джерел

1. Альошкін В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії

розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2015. № 27. С. 202–210.*

2. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ. 2014. Вип. 2 (67). С. 153–158.*

3. Князева О.А., Дем'янчук М.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. 2015. Випуск 25/1. С. 110–117.*

4. Соколенко В.А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 53 (1162). С. 70–74.*

5. Ястремська О.М., Строчкович Г.В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки, 2015. №4 (166). С. 470–483.*

6. Яремко І.Й., Жигало І.І., Боришук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.*

### References

1. Aloskin V., Ponomarova I. Implementation of enterprise development strategy using a balanced scorecard. *Economic space. Dnepropetrovsk: PDABA, 2015. № 27. pp. 202–210. (in Ukrainian)*

2. Baiura D., Petruk V. Theoretical aspects of the development of strategic planning in enterprises in conditions of market instability. *Scientific papers. 2014. Issue 2 (67). pp. 153–158. (in Ukrainian)*

3. Kniazeva O., Demianchuk M. Problems of sustainable development of enterprises in the context of globalization / *Economic Bulletin of the University. Collection of scientific works of scientists and graduate students. 2015. Issue 25/1. pp. 110–117. (in Ukrainian)*

4. Sokolenko V. The essence and types of development strategy. *Bulletin of the Nat. tech. University "KhPI": coll. scien. works. Topic issue: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise. Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. № 53 (1162). pp. 70–74. (in Ukrainian)*

5. Yastremska O., Strokovich H. Methodical approach to strategic planning of the quality of enterprise functioning. *Actual problems of economy. 2015. № 4 (166). pp. 470–483. (in Ukrainian)*

6. Yaremko I., Zhyhalo I., Borshchuk I. Balanced system of indicators – tools in the management of a modern enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. 2013. Issue 23.13. pp. 203–210 (in Ukrainian)*