

## **СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ДИНАМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

### **CURRENT TOOL OF STRATEGIC DEPARTMENT MANAGEMENT AND DYNAMIC STRENGTH OF ENTERPRISES**

*В межах статті виявлено семантичні закономірності формування сучасного інструментарію стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств в сучасних умовах господарювання.*

*Автором запропоновано розглядати стратегію стійкого економічного розвитку – як довгострокову адаптивну політику поведінки економічного агента у зовнішньому середовищі, що забезпечує йому не негативні темпи зростання у запланованому періоді на основі оцінювання своїх потенційних можливостей щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу. У якості адаптивної політики поведінки запропоновано розглядати методи, засоби, інструменти досягнення довгострокових цілей підприємства та способи здійснення його місії через: постановку обґрунтованих цілей і завдань; виділення певних принципів дій, метою яких є розширення обмежень попиту на продукцію підприємства; формування вектору розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Внутрішній потенціал автором визначено як сукупність всіх видів ресурсів розвитку підприємства та можливості їхньої реалізації в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів. Доведено, що стратегія зростання досягається за рахунок удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства та має охоплювати певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління, бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства.*

*Автором визначено, що найбільш важливим завданням підприємства є застосування принципів управління виробництвом, заснованих на соціальній відповідальності, що сприяє ефективному застосуванню внутрішнього потенціалу підприємства.*

*Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства запропоновано до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу: 1) людський капітал підприємства; 2) корпоративна культура; 3) управління.*

*Сформована автором система наукових знань дозволить адекватно відобразити основи динамічної стійкості економічного розвитку будь-якої виробничо-господарської системи.*

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, стійкий економічний розвиток, стратегічне управління, внутрішній потенціал.

*In the article semantic patterns of formation of modern tools of strategic management of development and dynamic firmness of enterprises in modern conditions of management are revealed.*

*The author proposes to consider the strategy of sustainable economic development as a long-term adaptive policy of the behaviour of the economic agent in the external environment, which provides him with a non-negative growth rate in the planned period based on assessing his potential for the effective use of internal potential. As an adaptive behavioural policy, it is proposed to consider methods, tools, tools for achieving the long-term goals of the enterprise and the ways in which its mission is carried out through: the setting of legitimate goals and objectives; the allocation of certain principles of action, the purpose of which is to expand the restrictions on demand for products of the enterprise; forming a vector for enterprise development in the long run. The author's internal potential is defined as the set of all kinds of resources of enterprise development and the possibilities of their realization in conditions of destabilizing external factors. It is proved that the growth strategy is achieved by improving the methods of management, business processes and human capital development of the enterprise, and it should cover certain decisions regarding the structure, production and management, and aim at ensuring the main objectives of the enterprise.*

*The author determines that the most important task of the enterprise is the application of the principles of production management based on social responsibility, which promotes the effective use of the internal capacity of the enterprise.*

*For a comprehensive reflection of the functioning of the enterprise, the following structure of the internal potential is proposed for use: 1) human capital of the enterprise; 2) corporate culture; 3) management.*

*The author's system of scientific knowledge will adequately reflect the foundations of the dynamic stability of economic development of any production and economic system.*

**Keywords:** strategy, enterprise, sustainable economic development, strategic management, internal potential.

**Вступ.** Сьогодні, конкурентні переваги отримують ті підприємства, які здатні передбачувати та керувати ризиками, зосереджуючись на якості, інноваціях та продуктивності. Застосування більш ефективних процесів виробництва, реалізації превентивних стратегій діяльності протягом усього життєвого циклу продукції призводить до мінімізації витрат економічних ресурсів, що є основою для розвитку. Такі підприємства характеризуються швидкою реакцією на зміни кон'юнктури ринку; інвестиційною та інноваційною активністю; фінансовою стабільністю та ліквідністю у довгостроковій перспективі. У цьому випадку, необхідною умовою для розвитку є стійкість до постійного відновлення і самовдосконалення, зміна умов і цілей експлуатації виробничого потенціалу підприємства через застосування стратегії, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності, організаційний розвиток та розвиток ключових компетенцій, що досягається за рахунок інновацій, інтелектуалізації виробництва та управління, які забезпечують довгострокову цінність та необхідні темпи зростання виробництва.

Слід вказати, що в економічній літературі не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «стратегія розвитку». Наразі, більшість вітчизняних економістів визначають стратегію розвитку як довгостроковий план дій спрямованих на ефективний розподіл ресурсів задля досягнення основних корпоративних цілей [ 1, с. 11; 67; 2, с. 12; 223]. Деякі автори розглядають

стратегію розвитку як певний план дій, що формуються відповідно до ситуації [3;4, с. 440], або як певний план дій на основі системного підходу до перспектив діяльності підприємства [5, с. 27-29].

**Постановка завдання.** Відтак, важливим питанням з теоретичної та практичної точок зору є визначення інструментарію стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання.

**Методологія.** Основним методологічним принципом, що сформульовано в роботі є семантичні закономірності формування інструментарію стратегічного управління розвитком вітчизняних промислових підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Основні результати дослідження.** Зважаючи на мету поставленої роботи, визначимо стратегію стійкого економічного розвитку – як довгострокову адаптивну політику поведінки економічного агента у зовнішньому середовищі, що забезпечує йому не негативні темпи зростання у запланованому періоді на основі оцінювання своїх потенційних можливостей щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу. Під внутрішнім потенціалом будемо розуміти сукупність всіх видів ресурсів розвитку підприємства та можливості їхньої реалізації в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів. У якості адаптивної політики поведінки пропонуємо розглядати методи, засоби, інструменти досягнення довгострокових цілей підприємства та способи здійснення його місії через:

- постановку обґрунтованих цілей і завдань;
- виділення певних принципів дій, метою яких є розширення обмежень попиту на продукцію підприємства;
- формування вектору розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

На основі узагальнення висвітлених у літературі стратегій розвитку бізнесу[3,4, 5, 6, 7, 8, 9 ], виділимо основні підходи щодо їх класифікації. Так, П. Друкер [6] виділяє чотири основних види стратегій:

- бліцкригу, що через впровадження інноваційних проектів та зниження цін на продукти виробництва призводить до лідерства на новому ринку. Така стратегіє є найбільш ризиковою та застосовується, зазвичай, на великих підприємствах;

- «удару у спину», яка шляхом модифікації та удосконалення товарів конкуруючих компаній призводить до лідерства. Така стратегіє є найбільш ефективною у високотехнологічному бізнесі.

- так званої «екологічної ніши», яка через утримання монопольної влади надає можливість утримувати лідерські позиції на окремому сегменті ринку;

- модифікації ринку, продукту або галузі через створення інноваційної стратегії, що спрямована на зміну економічних характеристик виготовленого товару та створення цінності для споживача [6, с. 199-231] .

Г. Клейнер [7, с. 93-97] запропонував сім основних видів стратегій, зокрема:

- 1) товарна, що характеризує види, обсяги та якість продукції, що випускається;
- 2) ресурсна, що визначає способи поведінки підприємства на ринку факторів виробництва;
- 3) технологічна, що стосується змін технологічного забезпечення виробничо-господарської діяльності;
- 4) інтеграційна, що пов'язана з рішеннями стосовно взаємодії з конкурентами та постачальниками;
- 5) інвестиційна для визначення способів залучення, накопичення та витрат грошових засобів;
- 6) соціальна для прийняття рішень щодо типу та структури людського капіталу підприємства;
- 7) управління для реалізації обраних стратегій.

О. Віханський [8] виділяє три основні групи стратегій:

- 1) концентрованого зростання, що характеризується посиленням позицій підприємства на ринку за рахунок зміни продуктового асортименту або ринку;
- 2) інтегрованого зростання, що характеризується вертикальною інтеграцією, спрямованою на посилення контролю над структурами – посередниками між підприємством та кінцевим споживачем;
- 3) диверсифікованого зростання, що спрямована на пошук нових додаткових можливостей підприємства шляхом впровадження інновацій.

За визначенням Л. Григор'євої [9], стратегії розвитку доцільно розподілити на три групи – стратегії виживання, стабілізації та зростання. Погоджуючись з такою точкою зору, зазначимо, що виділення цих груп має бути пов'язано з рівнем економічного потенціалу, стадією життєвого циклу та позиції, що займає підприємства на ринку. Стратегії виживання доцільно застосовувати під час економічної кризи або такої фази життєвого циклу підприємства, коли економічні показники діяльності мають тенденцію до зменшення. Означена стратегія має бути спрямована на пошук ефективних шляхів використання внутрішніх ресурсів підприємства. Стратегії стабілізації спрямовані на пошук внутрішніх резервів та ринкових можливостей за умов мінімізації ризиків для захисту своїх позицій на ринку. Таку стратегію мають застосовувати підприємства, що задоволені своєю позицією на ринку. Стратегії зростання пов'язані з переходом підприємства з одного стану в інший, більш ефективний, що забезпечує йому довгострокову конкурентоспроможність.

У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що стратегія зростання має охоплювати певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління та бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства, зокрема: розширення виробничо-комерційної діяльності, збільшення доходів, показників рентабельності, долі ринку, чистого грошового потоку, вартості

підприємства. Це досягається за рахунок удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства.

Доцільно підкреслити, що розвиток людського капіталу підприємства для досягнення стійкості економічного розвитку відіграє особливу роль [10]. В основі означеного постулату лежать ті особливості, що притаманні сучасному постіндустріальному виробництву, зокрема:

- головною рушійною силою економічного прогресу стає людський капітал;
- наукові знання визначають параметри економічного зростання;
- змінюється швидкість та структура виробництва знань, внаслідок використання нових ІКТ;
- інтелектуальна власність стає найбільш вагомим економічним активом, а інтелектуальний капітал стає тим стратегічним фактором, що визначає поведінку економічних агентів на ринку;
- з'являється можливість використовувати результати інтелектуальної праці у нових технологіях;
- відбувається значне збільшення вагомості інтелектуальної діяльності, як пов'язана з виробництвом, збереженням, обміном та використанням інформації;
- зростає частка високотехнологічної наукомісткої продукції;
- виникає необхідність підвищення кваліфікаційного рівня людського капіталу підприємства внаслідок збільшення інтелектуальної складової у використанні новітніх технологій;
- зменшується життєвий цикл продукції внаслідок впровадження інновацій [11].

У цьому зв'язку, варто чітко розрізнити внутрішні фактори, що сприяють розвитку людського капіталу підприємства, зокрема:

- люди з їхніми здатностями та професійними компетенціями;
- інформація та знання;
- система мотивації;
- виробничі процеси, як цілеспрямована діяльність створення споживчої вартості;
- організаційна структура управління.

На наш погляд, найбільш важливим завданням стратегічного розвитку підприємства є застосування принципів управління виробництвом, заснованих на соціальній відповідальності, що сприяє ефективному застосуванню внутрішнього потенціалу підприємства. Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства пропонується до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу, в основі якої лежить взаємодія трьох основних складових, що характеризують стан розвитку підприємства:

1) людський капітал підприємства, який спираючись на наукові погляди щодо природи виникнення та сутнісні характеристики пропонується визначати як сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та

соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства .

2) корпоративна культура, що виступає як набір цілей і цінностей підприємства, які об'єднують усіх співробітників та передбачає лояльне відношення працівників до підприємства, мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці;

3) управління, за рахунок якого визначається вектор економічного розвитку підприємства (планування майбутнього потенціалу успіху); здійснюється реалізація обраного шляху (перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху); виконується функція контролю за виконанням поставлених задач.

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна розглядати як тривимірну модель, осі якої характеризують його внутрішній потенціал. (рисунок).

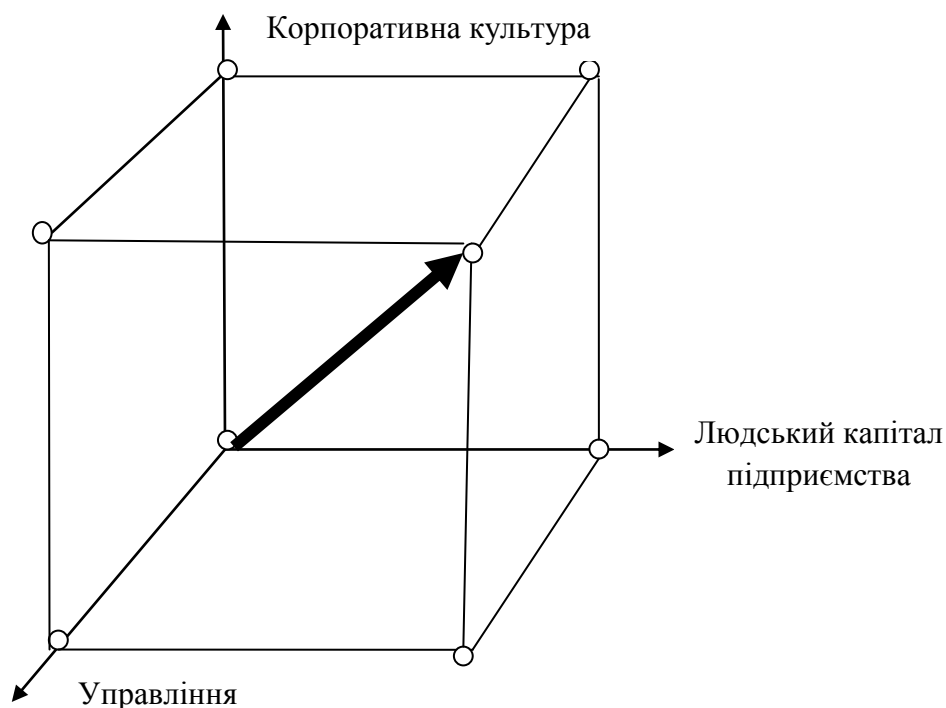


Рисунок - Сумарний вектор розвитку промислового підприємства  
(розроблено автором)

При цьому, зважаючи на квазістабільність ринкової кон'юнктури, підприємство має формувати стратегію розвитку з урахуванням наявного стану та тенденцій розвитку сфери його економічної діяльності. У цій відповідності, можна визначити об'єктивним те, що в основі формування стратегії розвитку підприємства лежить місія. Метою визначення місії стає забезпечення єдності цілей; забезпечення основи для ефективного використання інтенсивних факторів виробництва; створення організаційного

клімату та корпоративної культури на підприємстві. Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: визначення місії підприємства дає можливість для ефективного розподілу ресурсів з метою довгострокового забезпечення результативності виробництва. Визначення цінностей та принципів, що покладені в основу місії, орієнтує підприємство на досягнення стратегічних переваг за рахунок вирішення основних проблем управління. Крім того, цільова орієнтація стратегії розвитку суб'єктів господарювання може бути забезпечена в процесі послідовного здійснення технологічних процедур системи стратегічного планування. У цьому зв'язку, доцільно виділити основні ключові моменти визначення цілей розвитку підприємства:

- 1) позиція на ринку, що може відображати як отримання лідерства, так і збільшення частки ринку до певного розміру;
- 2) внутрішні стратегічні ресурси підприємства, що мають цінність, рідкість, незамінність та унеможливають їх імітацію;
- 3) людський капітал підприємства, який виступає як сукупність інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів, за рахунок яких створюються умови та механізми генерації різних видів новацій;
- 4) інновації, що пов'язані зі способом організації виробництва, застосуванням нових технологій та формування нових ринків товарів та послуг;
- 5) продуктивність, що пов'язана з ефективністю використання внутрішнього потенціалу підприємства;
- 6) прибутковість та рентабельність, як показники ефективності економічної діяльності підприємства;
- 7) соціальна відповідальність бізнесу по відношенню до персоналу, соціальним потребам суспільства, екологічна та продуктова відповідальність;
- 8) система управління, як сукупність прийомів, принципів, методів, засобів та важелів фінансового, економічного та організаційного впливу на виробничо-господарську діяльність

Реалізацію поставлених задач ми бачимо у формуванні системи управління, що складається з трьох основних елементів:

- 1) інформації щодо наявності та стану внутрішнього потенціалу підприємства та виборі цілеспрямованого впливу на об'єкт управління,
- 2) організації управління щодо структури, зв'язків, способів, методів та процесів прийняття рішень відносно виробничо-господарської діяльності;
- 3) процесів управління через аналіз, планування, прогнозування, організацію процесів, облік та контроль показників діяльності, мотивацію людського капіталу.

Отже, для забезпечення динамічної стійкості економічного розвитку підприємства, особливу увагу доцільно приділяти:

- 1) місії управління, що є основою для визначення дерева цілей підприємства;

- 2) конкурентним перевагам, що пов'язані з ефективним застосуванням ключових компетенцій підприємства, вибором ринків збуту та диференціацією продукції. Саме ці конкурентні переваги здійснюють вплив на структуру інвестицій;
- 3) організації бізнесу, що відображає структуру підприємства;
- 4) програмам розвитку, що спрямовані на розвиток виробництва;
- 5) виробничим стратегіям, як довгостроковим програмам конкретних дій, пов'язаних із створенням і реалізацією продукції;
- 6) інноваційній стратегії, що задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів досягнення і джерела залучення коштів задля інновацій;
- 7) стратегії управління персоналом (кадрову стратегію), метою якої стає залучення до діяльності найкращих спеціалістів.

**Висновки.** Науковою новизною дослідження є семантичні закономірності формування інструментарію стратегічного управління розвитком вітчизняних промислових підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Поділяючи точку зору класиків на визначальну роль стратегії у підтриманні динамічної збалансованості фірми і концентрації її ресурсів на досягнення поставлених цілей, запропоновано визначення стратегії стійкого економічного розвитку, яке на відміну від існуючих, характеризує двохсторонні зв'язки, що виникають між управлінням та внутрішнім потенціалом.

На основі узагальнення висвітлених у літературі стратегій розвитку бізнесу, доведено, що стратегія зростання досягається за рахунок удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства та має охоплювати певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління, бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства, зокрема: розширення виробничо-комерційної діяльності, збільшення доходів, показників рентабельності, долі ринку, чистого грошового потоку, вартості підприємства.

За результатами систематизації наявних наукових підходів до стратегічного розвитку виробничо-господарської систем, визначено, що найбільш важливим завданням підприємства є застосування принципів управління виробництвом, що сприяє ефективному застосуванню внутрішнього потенціалу підприємства. Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства запропоновано до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу, в основі якої лежить взаємодія трьох основних складових, що характеризують стан розвитку підприємства: 1) людський капітал підприємства; 2) корпоративна культура; 3) управління.

Отже, виведення автором статті інструментарію управління на стратегічно важливе місце при формуванні та реалізації політики розвитку підприємства обумовлює подальше розроблення методологічних підходів щодо забезпечення результативності його застосування.



Автор вважає, що сформована таким чином система наукових знань дозволить адекватно відобразити основи динамічної стійкості економічного розвитку будь-якої виробничо-господарської системи.

#### Література:

1. Горелов Д. О., Большенко С. Ф.. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
3. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: [пер. с англ.]. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. 448 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 1999. 414 с.
6. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: [пер. с англ.]. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.
7. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии. Безопасность. / Под общ. ред. С.А.Панова. М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. 310 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
9. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства / *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 116–124.
10. Шевчук О. А. Еліта як домінанта розвитку людського капіталу: монографія. К.: ТОВ «Інтерсервіс», 2012. 246 с.
11. Шевчук О. А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: монографія. К.: ТОВ «Спринт-Сервіс», 2016. 280 с.