



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Андрій Валерійович КОРЮГІН,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького університету управління та права,
andrei_korugin@ukr.net

УДК 338.984

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто систему стратегічного розвитку на підприємствах як комплекс, що складається з таких складових: організаційно-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення стратегічного розвитку, кадрове забезпечення стратегічного розвитку. Організаційно-методичне забезпечення спрямоване на визначення типу та тенденцій ринку, виявлення вхідних та вихідних бар'єрів, оцінка певного сегмента, аналіз еластичності цін, циклічність і сезонність попиту, що дозволяє визначати перспективи розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку надає інформацію про неконтрольоване зовнішнє середовище, показники досягнень підприємств-конкурентів, ступінь задоволеності споживачів, тенденції розвитку галузі, нормативно-законодавчу базу, стан макроекономіки, наявність або дефіцит ресурсів, засоби масової інформації, динаміку статистичних даних збуту та прибутків тощо. Кадрове забезпечення стратегічного розвитку спрямоване на формування персоналу стратегічного мислення, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. Проведено дослідження аналізу функцій стратегічного управління ПАТ «Укрелектроапарат» у межах їх окремих структурних підрозділів і визначено, що стратегічне управління розвитком підприємства здійснюється фрагментарно та несистемно і реалізується лише 5 базових функцій стратегічного

управління на підприємстві. Проведено PEST-аналіз та SWOT-аналіз діяльності підприємства, визначено основні групи факторів впливу зовнішнього середовища та основні проблеми стратегічного розвитку підприємства. Сформовано стратегічну карту ПАТ «Укрелектроапарат», що відображає взаємозв'язки і залежності між складовими, що пов'язані з фінансами, клієнтами, бізнес-процесами та навчанням персоналу. Визначено стратегію розвитку компанії на основі збалансованої системи показників та розрахунку інтегрального індексу інноваційної діяльності ПАТ «Укрелектроапарат». Визначено стратегічні напрями стратегії інноваційного зростання, що дозволить удосконалити управління стратегічним розвитком ПАТ «Укрелектроапарат».

Ключові слова: стратегічний розвиток, зовнішнє середовище, стратегічне управління підприємством, стратегічна карта, стратегія інноваційного зростання.

Ефективність економіки України залежить від ефективного управління стратегічним розвитком підприємств. Нестабільність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і знижують її результативність. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управління цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України.

Теоретичним і практичним питанням управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих вітчизняних вчених, серед яких О. Б. Худик, Г. І. Кіндрацька, Ю. І. Кулиняк, А. Г. Загородній, Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко, А. М. Малярець, А. В. Штеревєря, Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно.

Складність управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності процесів розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та практичного управління стратегічним розвитком підприємств.

Мета статті — поглиблення теоретичних та практичних засад управління стратегічним розвитком підприємств на прикладі ПАТ «Укрелектроапарат».

У сучасних умовах підприємство поширює свою діяльність не тільки в традиційну виробничу сферу, але й є активним суб'єктом відносин щодо обміну, розподілу, фінансових операцій. У зв'язку з цим, акценти щодо планування діяльності охоплюють ринкову ситуацію, поведінку споживачів, політику конкурентів на ринку, форми розповсюдження продукції, комунікаційну політику, можливості введення інтенсивних технологій. У таких умовах розроблення управлінських рішень вимагає аналізу конкретних ситуацій за всіма змінними фак-



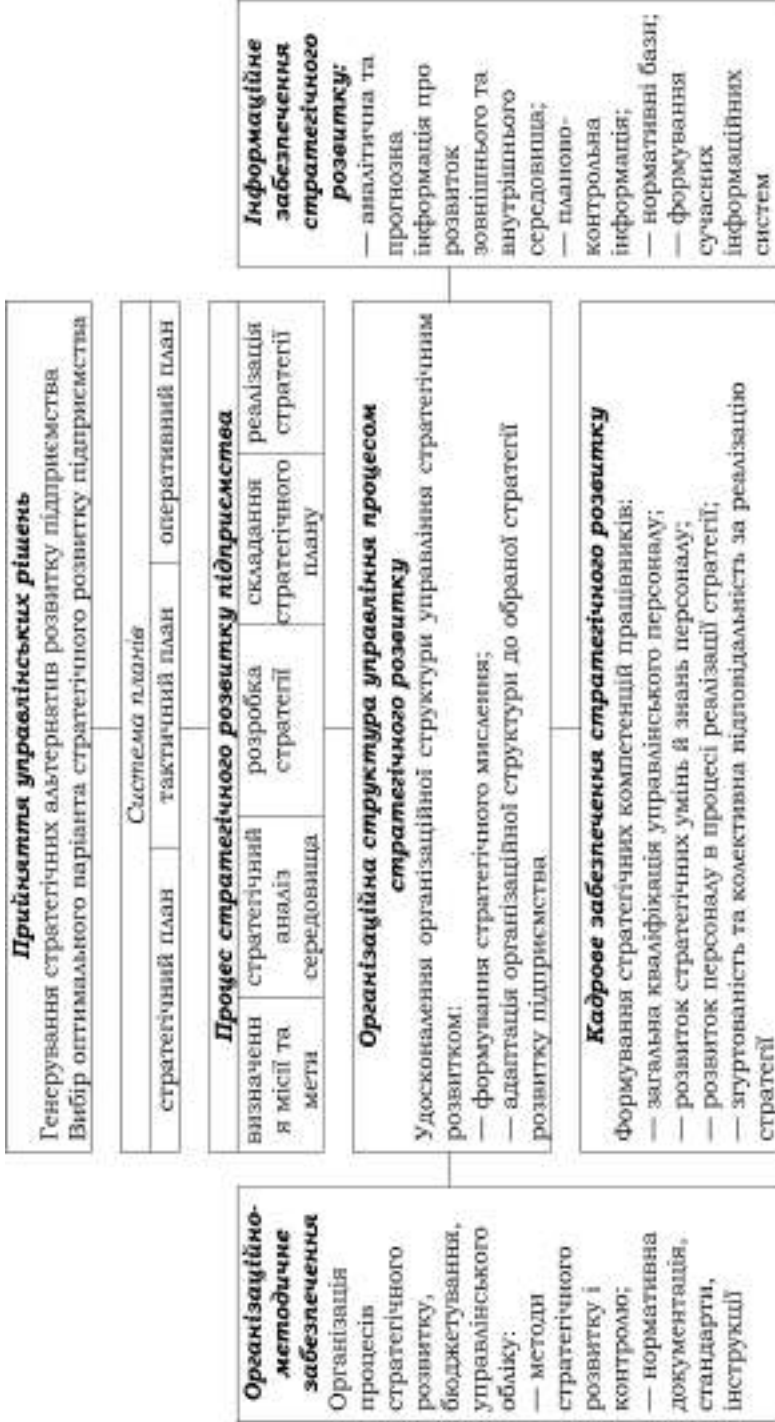
торами, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування.

Проблеми адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища обумовлені недостатньо розвиненими окремими елементами стратегічного управління. Концепція стратегічного управління підприємства передбачає адаптацію наявних ресурсів до майбутніх ситуацій, які прогнозуються завдяки розгорнутому стратегічному аналізу, розробці стратегічних планів для досягнення мети та підвищення конкурентного статусу, з розробкою заходів реагування та адаптації до змін мінливого навколишнього середовища й вироблення продукції, яка буде мати свого споживача. Таким чином, орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

Таким чином, створення системи стратегічного розвитку на підприємстві дозволяє пристосуватись до нестабільних умов зовнішнього середовища. Система стратегічного розвитку передбачає об'єднання ресурсів, процесів, організаційної структури й обігу документації. Систему стратегічного розвитку на підприємствах пропонуємо розглядати як комплекс, що складається з декількох складових (рис. 1).



Рис. 1. Система стратегічного розвитку підприємства



Примітка: Узагальнено автором.



Організаційно-методичне забезпечення. Визначення типу та тенденцій ринку, виявлення вхідних та вихідних бар'єрів, оцінка певного сегмента, аналіз еластичності цін, циклічність і сезонність попиту — врахування всіх цих чинників визначає перспективи розвитку підприємства.

Статутна діяльність та організаційна структура управління підприємством повинні бути спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства за умов динамічного і невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку. Для успішного стратегічного розвитку промислове підприємство повинне використовувати зворотні зв'язки, а саме — інформацію про неконтрольоване зовнішнє середовище, показники досягнень підприємств-конкурентів, ступінь задоволеності споживачів, тенденції розвитку галузі, нормативно-законодавчу базу, стан макроекономіки, наявність або дефіцит ресурсів, засоби масової інформації, динаміку статистичних даних збуту та прибутків тощо.

Важливу роль повинно відігравати кадрове забезпечення, яке виступає окремою складовою системи стратегічного розвитку підприємства, оскільки стратегічне мислення персоналу, його навички та кваліфікація стають визначальними при реалізації стратегії та досягненні поставленої мети. З одного боку, персоналом є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого — персонал сам є об'єктом стратегічного управління. Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів.

ПАТ «Укрелектроапарат» є прогресивним у своїй галузі. Воно розвивається та щоразу досягає кращих результатів серед конкурентів у галузі щодо критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства. Метою діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» є забезпечення України та інших країн якісними високопродуктивними виробами електротехнічної промисловості, машинобудування, газорозподільного обладнання, населення товарами народного споживання, послугами побутового, сільськогосподарського, будівельного, соціально-культурного, медичного, посередницького, інженерного, проектно-конструкторського призначення.

Цьому передують місія його діяльності: вихід на нові ринки збуту та зростання прибуткової діяльності підприємства. Однак стратегічному плануванню сьогодні на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Відсутність професійного стратегічного управління організацією призводить до більш низької ефективності функціонування підприєм-



ства порівняно з можливою. Важливо відзначити, що стратегічне планування повинно ґрунтуватись на стратегічному фінансовому аналізі як обґрунтування визначення параметрів фінансової стратегії, виходячи з місії та поставлених завдань, діагностики змін у середовищі, постійної оцінки досяжності мети і орієнтації на зростання фінансових ресурсів за рахунок підвищення фінансового потенціалу [1, с. 56].

Проведено дослідження аналізу функції стратегічного управління ПАТ «Укрелектроапарат» у межах їх окремих структурних підрозділів (табл. 1). Як видно з проведеної нами оцінки реалізації окремих управлінських функцій зі стратегічного планування діяльності підприємства, переважна більшість з них не виконується, хоча деякі функції управління можуть і повинні бути реалізованими кількома підрозділами одночасно.

Таблиця 1

Аналіз функцій окремих структурних підрозділів щодо стратегічного управління підприємством

№	Функції структурних підрозділів підприємства з стратегічного управління	Структурні підрозділи підприємства				
		Служба директора з економічних і кадрових питань	Управління маркетингу, обліку і реалізації продукції	Служба технічного директора	Служба технічного контролю	Кількість фактично виконуваних функцій
1.	Визначення нових цільових ринків для підприємства	-	+			1/2
2.	Розробка нових видів продукції та підвищення їх конкурентоспроможності	-		+	+	2/3



Продовження табл. 1

3.	Дослідження поведінки нових суб'єктів цільових ринків (постачальників, споживачів, конкурентів тощо)	-	+			1/2
4.	Прогнозування обсягів та асортиментної структури збуту нової продукції підприємства	-	-			0/2
5.	Розробка стратегії і тактики розвитку підприємства	-	-	-	-	0/4
6.	Підготовка науково-технічної програми (плану) інноваційного розвитку	-	-	-	-	0/4
7.	Впровадження системи управління якісною продукцією та контролю за інноваційною діяльністю підприємства	-		-	-	0/3
8.	Підготовка звітів з виконання стратегічних планів	-	-			0/2
9.	Організація і проведення економічних розрахунків та аналізу ефективності від впровадження нової техніки, організації виробництва праці та управління, раціоналізаторських пропозицій та винаходів	+	-			1/2
10.	Розробка та обґрунтування системи мотивації плати працівників, що забезпечують впровадження інновацій	-				0/1



Закінчення табл. 1

11.	Розробка та обґрунтування підсистеми логістики для нової продукції підприємства		-			0/1
Всього функцій стратегічного управління по окремих підрозділах		1/10	2/7	1/4	1/6	5/27

Примітки:

- 1) складено автором.
- 2) «+» — функції, які реально виконуються в межах повноважень підрозділу;
- 3) «-» — функції, які реально не виконуються, але повинні виконуватись у межах повноважень підрозділу.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічне управління розвитком підприємства здійснюється фрагментарно та не системно. Окремі функції стратегічного планування або зовсім не здійснюються, або здійснюються без належної взаємодії між структурними підрозділами, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності підприємства, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища. Так, з базових функцій стратегічного управління на підприємстві фактично здійснюється лише 5, що є свідченням неналежної організації стратегічного управління. Зокрема мова йде про вивчення зовнішнього середовища та перспектив розвитку ринку.

Оцінка привабливості ринку значно впливає на стратегічне управління організацією, розроблення та впровадження відповідної стратегії. Така оцінка проводиться за результатами дослідження середовища та потенціалу ринку, містить необхідну інформацію про доцільність та ефективність ведення діяльності організації в конкретній СЗГ. Для оцінки привабливості ринку чи окремих СЗГ використовують різні методи, що базуються на однокритеріальному та багатокритеріальному підходах. При першому підході критерієм є величина попиту, зростання якого є критерієм для аналізу його можливостей. Багатокритеріальний дозволяє проводити комплексне дослідження середовища організації, отримати повну інформацію про стан ринку, динаміку його розвитку в умовах значної нестабільності та ризикованості проходження процесів [2, с. 109]. У результаті вивчення привабливості ринку організація приймає рішення про подальшу діяльність на цьому ринку.

Для оцінки привабливості ринків використовують такі основні показники: розмір і темпи зростання ринку, рівень конкуренції та рівень впливу факторів зовнішнього середовища. Саме тому, перш за все, постає питання вивчення особливостей зовнішнього середовища.



Аналіз макросередовища країн з нестабільною економікою здійснюють за допомогою PEST-аналізу, де визначальними є фактори політики та економіки [3, с. 30]. Відбираються ті групи факторів, що впливають на стабільності розвитку підприємства. Найбільш поширеним форматом є застосування матриці 4x4 (табл. 2).

Охарактеризуємо вплив економічних факторів, які мають найсуттєвіший вплив на розвиток ПАТ «Укрелектроапарат». У цьому контексті можемо говорити про два абсолютно різні варіанти розвитку економіки країни. З одного боку, запровадження керівництвом держави структурних реформ і міжнародних програм зміцнення економічної системи можуть призвести до стабілізації економіки, збільшення інвестицій, а це призведе до інтенсифікації економічної діяльності в країні та її регіонах, зростання прибутків підприємств, виходу на нові ринки збуту. З іншого — неврегулювання політичної ситуації, посилення дестабілізації призведе до зростання інфляції, а отже скорочення ринку збуту.

Таблиця 2

PEST-аналіз ПАТ «Укрелектроапарат»

Р — Політико-правові фактори	Е — Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> — державна економічна політика; — стабільність правової системи та регулювання нею підприємницької діяльності; — податкове законодавство; — антимонопольне законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> — рівень економічного розвитку країни й умови функціонування підприємницьких структур; — ступінь державного регулювання економічних процесів; — міжнародна інтеграція країни; — кон'юнктура національного ринку; — інвестиційна привабливість галузі та національної економіки; — вхідні бар'єри розвитку галузі.
S — Соціокультурні	T — Технічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> — соціально-психологічний клімат; — роль персоналу в розвитку підприємства; — мотивація трудової діяльності та кар'єрного зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> — технологічний рівень країни або ринку; — розробка нових технологій, масштаби їх використання; — міжнародний обмін новітніми технологіями; — витрати на НДДКР.

Примітка: Складено автором.

Наступним фактором економічного становища є можливість входу нових конкурентів. Ринку трансформаторів притаманні високі бар'єри входу, що обумовлено необхідністю здійснення значних капітальних інвестицій для організації бізнесу: будівництво/придбан-



ня основних засобів та формування товарних запасів. Високі бар'єри входу обумовлюють ступінь монополізації ринку, можливість конкурентів впливати на цінову політику один одного. ПАТ «Укрелектроапарат» повинно відслідковувати поведінку нових конкурентів, їх маркетингову політику, особливо цінового характеру.

Серед технологічних факторів найбільший вплив на сферу торгівлі має розвиток альтернативної енергетики, яка залишається перспективним на досліджуваному підприємстві. Підвищена увага до захисту навколишнього середовища створює серйозні виклики майже для всіх підприємств. Експерти стверджують, що нові джерела прибутку й конкурентоспроможних переваг отримують тільки ті компанії, чий підходи до бізнесу потягнуть за собою пропонування споживачу безпечних, екологічно чистих товарів.

Соціокультурні фактори здійснюють найменший вплив на розвиток підприємства, адже споживачами є не домогосподарства, а переважно промислові підприємства. Однак у цілому тренди різних країн щодо екологізації виробництва можуть здійснювати перепони щодо розширення географічних ринків збуту ПАТ «Укрелектроапарат».

Серед факторів зовнішнього середовища особливу увагу слід приділити конкурентам ПАТ «Укрелектроапарат»:

1. В Україні: Запорізький трансформаторний завод, Криворізький завод електротехнічних виробів, Запорізький завод високовольтної апаратури, Київський завод електротехнічних виробів, «Високовольтний Союз» (м. Рівне), «Ампер» (м. Кривий Ріг), «Електроград» (м. Кременчук), «Трансформатор Сервіс» (м. Хмельницький) та інші.

2. У країнах СНД: Мінський електротехнічний завод імені Козлова, Чирчікський трансформаторний завод, група компаній «Електроцит» (м. Самара), «Електрозавод» (м. Москва), ВАТ «Трансформатор» (м. Барнаул), ВАТ «Російський трансформатор» (м. Самара), Біробіджанський трансформаторний завод та інші.

Для просування продукції ПАТ «Укрелектроапарат» та зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків підприємство має своїх дилерів та представників в інших регіонах України та закордоном: ТзОВ «Торговий дім Елтехо» (м. Київ), ТзОВ «Торговий дім Укрелектроапарат» (Російська Федерація, м. Москва), ТзОВ «ІНВОЛЬТ» (Казахстан, м. Алмати) та інші.

Одним із основних етапів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, є SWOT-аналіз. Він надає можливості оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони в розвитку підприємства, потенційні можливості та загрози для нього. А оскільки нині економіка України має нестійку тенденцію розвитку, причиною якої є низка як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які виникають у підприємств різних галузей, доцільно проаналізувати найбільш важливі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність ПАТ «Укрелектроапарат».



До сильних сторін ПАТ «Укрелектроапарат» можна віднести досвід на ринку виробництва, довіру клієнтів, освоєння різних континентів світового ринку, стабільний фінансовий стан, високу рентабельність. До слабких — недостатньо повне використання потужностей, недостатню організацію роботи цехів, повільну модернізацію обладнання, недостатню кількість інноваційних проектів.

ПАТ «Укрелектроапарат» функціонує на ринку тривалий час і за цей час встигло набути значного авторитету і вдосконалити якість своїх послуг до світового рівня. Це впливає на репутацію серед підприємців у світі і з часом буде тільки збільшувати свій вплив та набувати нового досвіду.

На основі визначених сильних та слабких сторін (що мають пряме відношення до формування ключових факторів успіху), особливостей зовнішнього середовища (що підтверджується також здійсненим PEST-аналізом) сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 3).

Однак неповне використання потужностей ПАТ «Укрелектроапарат» через відмову російських покупців від продукції підприємства призводить до значних витрат на утримання основних засобів, що не приносять віддачі у вигляді готової продукції. Як наслідок, підприємство було змушене перевести працівників підприємства на неповний робочий день, що призвело до погіршення соціального стану працівників, окремі висококваліфіковані працівники звільнились з метою пошуку більш привабливих умов праці.

Виявлені проблеми ПАТ «Укрелектроапарат» свідчать про недостатню ефективність системи управління підприємством. Суттєву роль у цьому відіграє інерційність вищого менеджменту щодо сприйняття та готовності до успішної реалізації принципів стратегічно орієнтованого розвитку: механізм стратегічного управління підприємством знаходиться лише на стадії становлення. Відсутнє визначення місії, аналіз конкурентного положення, визначення стратегічних альтернатив і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічні завдання діяльності підприємства мають безсистемний, декларативний характер, не доведені до керівників середньої ланки та кожного співробітника. Тобто стратегічне мислення персоналу має неусвідомлений характер.



Таблиця 3.

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Укрелектроапарат»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Досвід на ринку виробництва. Довіра клієнтів. Освоєння різних континентів світового ринку. Міцний фінансовий стан.</p> <p>Потрібно покращувати якість товарів та послуг. Розширювати асортимент виробленої продукції. Шукати нові ринки збуту та нових клієнтів. Приділяти більше уваги маркетинговій системі, покращити просування товарів до покупців. Зменшувати витрати на виробництво продукції.</p>	<p>Неповне використання потужностей. Втрата частини кваліфікованих кадрів. Повільна модернізація обладнання. Недостатня кількість інноваційних проектів</p> <p>Приділяти більше уваги вдосконаленню професійних якостей наявного персоналу. Шукати нові ринки збуту для отримання більшої кількості замовлень, що дасть змогу краще завантажувати виробничі потужності та максимізувати прибуток. Продовжувати проводити технічне переснащення підприємства. Шукати інвесторів для реорганізації виробництва та розробки нових товарів.</p>
Загрози	<p>Удосконалити кадрову політику підприємства в частині наймання, мотивації, завантажувальності персоналу. Забезпечувати зворотний зв'язок з покупцями, орієнтуватися на політ. Шукати більш дешеві сировину та матеріали. Освоювати нові сегменти ринку та якнаймілініше триматися за вже існуючі, покращувати взаємозв'язок з існуючими клієнтами.</p>	<p>Брати участь у міжнародних організаціях. Підтримувати гнучку цінову політику. При суттєвій зміні політичних та економічних умов потрібно мати можливість гнучко реагувати на них шляхом зміни або корегування стратегій підприємства</p>

Примітка: Складено автором.



Відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими завданнями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення завдань, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих завдань та сприяння єдиному розумінню стратегії забезпечує складання стратегічних карт. Розроблена нами стратегічна карта для ПАТ «Укрелектроапарат» представлена на рис. 2.

Фінансовий аспект є однією з ключових складових збалансованої системи показників [4, с. 93]. Як правило, основним завданням у рамках фінансової складової є збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку та чистого прибутку. Фінансові завдання лежать в основі дерева цілей, однак існує тісний взаємозв'язок із завданнями в галузі маркетингу, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. У розрізі фінансової складової нами виділено такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, рентабельності власного капіталу та рентабельності активів.

У рамках клієнтської складової доцільно визначити ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо реалізації своїх продуктів [4, с. 92]. Ця складова дає можливість менеджерам підсилити стратегію у галузі маркетингу і продажів, що повинно призвести до зростання фінансових показників у майбутньому. Для вирішення цього завдання було проведено аналіз таких коефіцієнтів, як темпи приросту реалізованої продукції, темп приросту інноваційних продуктів та питома вага дебіторської заборгованості.

Складова внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення та розвитку. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат [4, с. 94]. Після того як ключові бізнес-процеси було виявлено, визначають параметри, що характеризують дані процеси, і розробляють показники ефективності. У нашому випадку були визначені такі показники, які відповідають бізнес-середовищу функціонування підприємства: рентабельність продукції, коефіцієнт придатності основних засобів, собівартість на 1 грн реалізованої продукції, частка реалізації інноваційних продуктів у загальній величині реалізації.

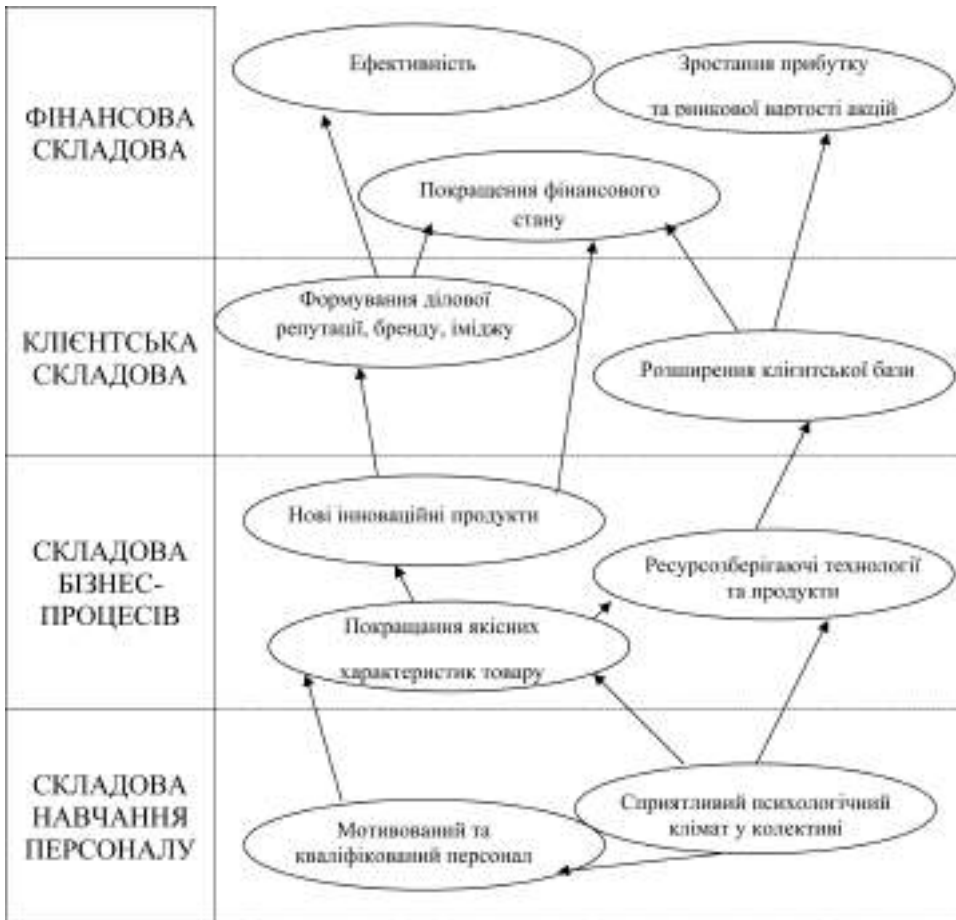


Рис. 2. Стратегічна карта для ПАТ «Укрелектроапарат»

Примітка: запропоновано автором на основі проведеного аналізу.

Четверта складова системи — якості та розвитку персоналу. У ній основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, їх утримання, вміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень [4, с. 16]. Основними показниками в рамках цієї складової є стабільність персоналу, рентабельність витрат на персонал, коефіцієнт підвищення кваліфікації.

Щоб сформуванати необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які здійснюють найбільший вплив на діяльність ПАТ «Укрелектроапарат» і на які потрібно першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства. Тому необхідно визначити важливість кожного показника відповідно до рейтингової оцінки їх важливості щодо чотирьох аспектів діяльнос-



ті підприємства. Нами було взято коефіцієнти важливості, розроблені для цієї моделі в роботі [5, с. 27–28]. Після здійснення необхідних розрахунків у кожній зі складових діяльності підприємства буде проведено порівняння їх з нормативними значеннями, що дозволить привести всі показники до єдиного вимірника та забезпечити їх порівняння (табл. 4).

Конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим ближче значення індексу I до 1.

Таблиця 4

**Значення складових збалансованої системи показників
ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Відносна значущість показника, λ_i	Фактичне значення показника, K_i	Рекомендоване / нормативне значення показника, N_i	Ступінь відповідності фактичного значення показника нормативному, Y_i	Оцінка i-го показника з урахуванням його значущості, $Y_i \times \lambda_i$
1	2	3	4	5	6=5*2
Фінанси					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,075	0,16	0,3	0,546	0,04
Коефіцієнт загальної ліквідності,	0,085	2,13	2,5	0,853	0,07
Коефіцієнт автономії	0,07	0,65	0,8	0,808	0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,085	28,72	50	0,574	0,05
Коефіцієнт рентабельності активів	0,085	20,43	50	0,409	0,03
Сумарна оцінка					0,25
Клієнти					
Темп приросту реалізованої продукції	0,035	65,11	130	0,501	0,02



Продовження табл. 4

Рентабельність продукції	0,04	17,72	50	0,354	0,01
Питома вага дебіторської заборгованості	0,025	24,84	40	0,621	0,02
Сумарна оцінка					0,05
Бізнес-процеси					
Рентабельність виробництва	0,085	88,09	70	1,258	0,11
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,065	0,47	0,45	1,054	0,07
Приріст фондодовіддачі	0,06	61,18	120	0,510	0,03
Приріст продуктивності праці	0,06	67,44	120	0,562	0,03
Коефіцієнт оборотності активів	0,08	1,54	3	0,514	0,04
Сумарна оцінка					0,28
Персонал					
Стабільність персоналу	0,04	0,97	0,94	1,030	0,04
Рентабельність витрат на персонал	0,06	127,49	150	0,850	0,05
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,05	14,5	20	0,725	0,04
Сумарна оцінка					0,13
Зведена оцінка					0,71

Примітка: показники розраховані за даними підприємства.

Аналіз за результатами згортки і визначення інтегрального показника згідно із запропонованою рейтинговою системою виявив до-



статню конкурентоспроможність ПАТ «Укрелектроапарат», що дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства як достатню.

Наступним кроком ідентифікації стратегії за розробленим методичним підходом є встановлення класу інноваційних стратегій, що визначається залежно від інтегрального індексу інноваційної діяльності підприємства. Для оцінки інноваційної діяльності підприємства обрані такі показники: частка реалізації інноваційних продуктів у загальній величині реалізації, темп приросту реалізації інноваційних продуктів, кількість інноваційних продуктів, приріст інвестицій у НДДКР, рентабельність інвестицій у НДДКР (табл. 5).

Таблиця 5

**Розрахунок інтегрального індексу інноваційної діяльності
ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Відносна значущість показника, λ_i	Фактичне значення показника, K_i	Рекомендоване / нормативне значення показника, N_i	Оцінка i-го показника з урахуванням його значущості, $Y_i \times \lambda_i$
Частка реалізації інноваційних продуктів у загальній величині реалізації	0,2	0	30	0,00
Темп приросту реалізації інноваційних продуктів	0,2	0	120	0,00
Кількість інноваційних продуктів	0,2	1	3	0,07
Приріст інвестицій у НДДКР	0,15	0	110	0,00
Рентабельність інвестицій у НДДКР	0,25	0	50	0,00
Зведена оцінка				0,07

Примітка: Показники розраховані за даними підприємства.

Таким чином, ПАТ «Укрелектроапарат» характеризується низьким рівнем інноваційної активності (0,07). Така оцінка може здійсню-



ватися в динаміці за суміжні роки, що дозволить прослідкувати тенденцію до покращення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Запропонований методичний підхід до ідентифікації характеру стратегії підприємства має універсальний характер, її результати подаються у вигляді матричної моделі, що дозволяє встановити тип стратегії та вектор розвитку підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Ідентифікація характеру стратегії ПАТ «Укрелектроапарат» на основі збалансованої системи показників

Примітка: запропоновано автором.

Оскільки індекс конкурентоспроможності є високим, а індекс інноваційної діяльності — низьким, тому стратегія ПАТ «Укрелектроапарат» визначається як стратегія інноваційного зростання.

Відсутність свідомого цілісного збалансованого стратегічного вибору вищого менеджменту ПАТ «Укрелектроапарат» підтверджується протиріччям між прагненням здійснювати розбудову бізнесу за стандартами світового менеджменту і нульовим рівнем фінансування інноваційних розробок. Підприємство на сьогодні намагається втримати існуючі позиції, тобто, по суті, реалізує захисну стратегію, яку використовують підприємства зі слабкою конкурентною позицією. У той же час проведені розрахунки показують, що підприємство, маючи достатні конкурентні переваги, може і повинно застосовувати стратегію інноваційного зростання, що забезпечить їх вектор руху до інноваційного лідерства. Враховуючи зазначене, сформулюємо основні елементи стратегії розвитку ПАТ «Укрелектроапарат».

За результатами ідентифікації стратегії ПАТ «Укрелектроапарат» формалізуємо корпоративну філософію управління підприємством відповідно до вимог щодо формулювання ефективної місії, результатів стратегічного та фінансово-економічного аналізу. Місія ПАТ «Укре-



лектроапарат» — це прогресивний розвиток за рахунок задоволення потреб споживачів високоякісною конкурентною продукцією, що забезпечується високим інноваційно-інвестиційним потенціалом, впровадженням ресурсозберігаючої техніки і технології, формуванням системи мотивації в економії ресурсів (рис. 4).

Опираючись на методику побудови дерева завдань відповідно до головної мети, нами визначено пріоритетні мету та завдання, спрямовані на досягнення. Основними напрямками реалізації генеральної мети є:

— впровадження комплексу інноваційних ресурсозберігаючих заходів, що передбачає реалізацію таких тактичних цілей: підвищення ефективності використання енергоносіїв та інших ресурсів, радикального зниження енергоємності виробництва, розроблення та реалізація інвестиційних проектів у сфері альтернативної енергетики тощо;

— формування стимулюючих механізмів у впровадженні заходів з ресурсозбереження, зокрема через реалізацію спільних проектів місцевих органів влади, потенційних споживачів та організацій, що надають відповідні послуги (енергосервісні компанії), інформаційно-просвітницьку та консультативну діяльність, формування енергозберігаючого світогляду в мешканців міста та суб'єктів господарювання, впровадження заходів стимулювання щодо використання альтернативної енергетики на регіональному, національному та міжнародному рівнях;

— розширення частки на вітчизняному та міжнародному ринках: стимулювання притоку інвестицій шляхом залучення зацікавлених у ресурсозберігаючих проектах інвесторів (держава, місцеві органи влади, приватні інвестори); виробництво продукції з урахуванням міжнародних стандартів якості з орієнтацією на високотехнологічні ринки.

Головним результатом реалізації стратегічних і тактичних завдань повинен стати вихід ПАТ «Укрелектроапарат» на більш високий економічний і технологічний рівень, що сприятиме максимальному наближенню показників соціального й економічного розвитку цієї сфери до рівня європейських стандартів.



Місія ПАТ «Укрелектроапарат»: прогресивний розвиток за рахунок задоволення потреб споживачів високоякісною конкурентною продукцією, що забезпечується високим інноваційно-аналітичним потенціалом, впровадженням ресурсозберігаючої техніки і технологій, формуванням системи мотивації в економії ресурсів			
Мотивація стейкхолдерів	Підприємство	Засновники	Споживачі
	Забезпечення прибутковості діяльності та створення конкурентних переваг	Підвищення рентабельності власного капіталу, доходності акцій	Поліпшення якості товарів, зниження експлуатаційних витрат
	Інші суб'єкти (інвестори)		Можливість інвестування в ресурсозберігаючі
Стратегічні пріоритети	1. Впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій	2. Формування стимулюючих механізмів у впровадженні заходів з ресурсозбереження	3. Розширення частки на вітчизняному та міжнародному ринках
Тактичні завдання	1.1. Розроблення та реалізація інноваційних проєктів у сфері альтернативної енергетики. Випуск інноваційних товарів 1.2. Підвищення ефективності використання енергоносіїв та інших ресурсів, раціонального використання енергоспоживачів виробництва	2.1. Реалізація спільних проєктів місцевих органів влади, потенційних споживачів та організацій, що надають відповідні послуги (енергосервіс компанії) 2.2. Інформаційно-просвітницька та консультативна діяльність, формування енергозберігаючого сайтогляду у споживачів, перш за все суб'єктів господарювання	3.1. Виробництво продукції з урахуванням міжнародних стандартів якості 3.2. Стимулювання притоку інвестицій
Критерії оцінки ефективності	Економічні Збільшення прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства; збільшення частки ринку.		Соціальні: Зростання рівня оплати праці на підприємстві; зростання робочих місць на підприємстві; використання альтернативних та відновлювальних ресурсів

Рис. 4. Напрями стратегії інноваційного зростання ПАТ «Укрелектроапарат»

Примітка: запропоновано автором.



Таким чином, сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають якісно нових підходів і теоретичного осмислення шляхів забезпечення ефективної діяльності та позитивної динаміки їх розвитку. Впровадження управління стратегічним розвитком є найбільш адекватним інструментом протистояння загостренню економічної кризи та забезпечення вимог щодо підвищення дієвості управлінських рішень та якості управління підприємствами.

Викладені положення щодо особливостей управління стратегічним ПАТ «Укрелектроапарат», реалізації пріоритетних напрямів стратегії розвитку підприємства є дієвим інструментарієм підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяють обґрунтувати відповідні управлінські рішення, нарощувати потенціал підприємства, визначати вектор розвитку підприємства та заходи для реалізації, а також здійснювати економічну оцінку ефективності їх реалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Система стратегічного розвитку на підприємстві спрямована на адаптацію до мінливого зовнішнього середовища шляхом об'єднання ресурсів, процесів, організаційної структури й обігу документації. Систему стратегічного розвитку на підприємствах становить комплекс, що складається з таких складових: організаційно-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення стратегічного розвитку, кадрове забезпечення стратегічного розвитку.

2. За результатами аналізу функцій підрозділів ПАТ «Укрелектроапарат» визначено, що стратегічне управління розвитком підприємства має несистемний характер і структурні одиниці реально виконують лише 5 базових функцій стратегічного управління на підприємстві.

3. На основі проведених досліджень і розглянутих стратегічних альтернатив для ПАТ «Укрелектроапарат» було сформовано стратегічну карту розвитку підприємства, яка дає єдине розуміння стратегії для керівництва та персоналу.

4. Застосування методики ідентифікації стратегії на основі збалансованої системи показників дозволило визначити пріоритетною стратегією інноваційного зростання, для якої було сформовано стратегічні напрями реалізації за рівнями планування та діяльності підприємства.

Подальшими розробками повинні стати процеси обґрунтування реалізації інновацій у діяльності підприємства та зміни в організаційній структурі системи управління з метою формування стратегічного мислення всього персоналу ПАТ «Укрелектроапарат».

Список використаних джерел

1. Худик О. Б. Місце стратегічного фінансового аналізу у системі стратегічного аналізу // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 3. С. 54–59.
2. Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації // Вісник Національ-



- ного університету «Львівська політехніка» Вип. 754. Проблеми економіки та управління. Львів, 2013. С. 106–115.
3. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Х. : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
 4. Малярець Л. М., Штереве́ря А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2008. 188 с.
 5. Ляшенко Г. П., Дерев'я́нко В. М. Збалансована система показників — необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2014. № 1. С. 23–31.

*Рекомендовано до друку кафедрою менеджменту,
фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького університету управління та права
(протокол № 15 від 30 травня 2017 року)*

Надійшла до редакції 10.06.2017

Корюгин А. В. Особенности управления стратегическим развитием предприятия

Рассмотрена система стратегического развития на предприятиях как комплекс из последующих составляющих: организационно-методическое обеспечение, информационное обеспечение стратегического развития, кадровое обеспечение стратегического развития. Организационно-методическое обеспечение направлено на определение типа и тенденций рынка, поиск входных и выходных барьеров, оценка определенного сегмента, анализ эластичности цен, цикличность и сезонность спроса, что позволяет определить перспективы развития предприятия. Информационное обеспечение стратегического развития предоставляет информацию о неконтролируемой внешней среде, показателях достижений предприятий-конкурентов, степени удовлетворения потребителей, тенденциях развития отрасли, нормативно-законодательной базе, состоянии макроэкономики, наличии или дефиците ресурсов, средствах массовой информации, динамике статистических данных сбыта и прибыли. Кадровое обеспечение стратегического развития направлено на формирование у персонала стратегического мышления, что позволяет разработать и использовать систему стратегических планов. Проведено исследование анализа функций стратегического управления ПАО «Укрэлектроаппарат» в рамках отдельных структурных подразделений и выяснено, что стратегическое управление развитием предприятия осуществляется фрагментарно и не системно и реализуется лишь 5 базовых функций стратегического управления на предприятии. Проведен PEST-анализ та SWOT-анализ деятельности предприятия, выявлены основные группы факторов влияния внешней среды и основные проблемы стратегического развития предприятия. Сформирована стратегическая карта ПАО «Укрэлектроаппарат», которая отображает взаимосвязи и зависимости между составляющими, связанными с финансами, клиентами, бизнес-процессами и обучением персонала. Определена стратегия раз-



вития компании на основе сбалансированной системы показателей и расчета интегрального индекса инновационной деятельности ПАО «Укрэлектроаппарат». Сформированы стратегические направления стратегии инновационного роста, что позволит усовершенствовать управление стратегическим развитием ПАО «Укрэлектроаппарат».

Ключевые слова: стратегическое развитие, внешняя среда, стратегическое управление предприятием, стратегическая карта, стратегия инновационного роста.

Korihuhin, A. V. Peculiarities of Management of Strategic Development of the Enterprise

The system of strategic development at enterprises is considered as a complex consisting of the following components: organizational and methodological support; Information provision of strategic development; Staffing of strategic development. Organizational and methodological support is aimed at determining the type and market trends, identifying incoming and outgoing barriers, evaluating a particular segment, analyzing price elasticity, cyclicity and seasonality of demand, which allows us to determine the prospects of enterprise development. Information provision of strategic development provides information about the uncontrolled external environment, indicators of achievements of rival enterprises, degree of consumer satisfaction, industry trends, legislative and regulatory framework, macroeconomic status, availability or lack of resources, media, dynamics of sales statistics and profits, etc. Personnel provision of strategic development is aimed at the formation of strategic thinking personnel, which makes it possible to develop and use the system of strategic plans. The research of the analysis of the strategic management function of PJSC «Ukrelektroaparat» within their separate structural subdivisions was conducted and it is determined that the strategic management of the development of the enterprise is carried out fragmentarily and not systematically and implements only 5 basic functions of strategic management at the enterprise. PEST-analysis and SWOT-analysis of the activity of the enterprise were conducted, the main groups of environmental factors and the main problems of strategic development of the enterprise were determined. The strategic map of PJSC «Ukrelektroaparat» was formed, reflecting the interrelationships and relationships between components that are related to finance, clients, business processes and personnel training. The strategy of company development based on the balanced system of indicators and calculation of the integral index of innovation activity of PJSC «Ukrelektroaparat» is determined. The strategic directions of the strategy of innovative growth are determined, which will allow to improve the management of strategic development of PJSC «Ukrelektroaparat».

Keywords: strategic development, external environment, strategic management of the enterprise, strategic map, strategy of innovative growth.

