

34. Причины изменения динамики взаимной торговли государств – членов Таможенного союза и Единого экономического пространства в 2010–2014 годах и предложения по наращиванию объемов взаимного товарооборота государств-членов Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://docs.eaeunion.org/sites/storage1/Lists/Documents/>.
35. ВТО снизила прогноз роста мировой торговли в 2015 году до 3,3% [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/552d16b19a794726fef545cb>.

УДК 338.12:658

**Маслак О.І.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

**Коробкова І.В.**

*аспірант кафедри економіки  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджуються особливості управління стратегічною стійкістю підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища. Проаналізовані основні підходи, принципи та функції управління стратегічною стійкістю. Обґрунтовано необхідність формування сценарію управління стратегічною стійкістю на основі стратегічного напрямку розвитку, що включає розмежування сфер впливу, процеси адаптації, стратегічні наміри та їх конкретизацію.

**Ключові слова:** сценарій управління, стратегічна стійкість, функції управління, стратегічні наміри, регулювання.

### **Маслак О.И., Коробкова И.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В статье исследуются особенности управления стратегической устойчивостью предприятия с учетом изменчивости внешней среды. Проанализированы основные подходы, принципы и функции управления стратегической устойчивостью. Обоснована необходимость формирования сценария управления стратегической устойчивостью на основе стратегического направления развития, которое включает разграничение сфер влияния, процессы адаптации, стратегические намерения и их конкретизацию.

**Ключевые слова:** сценарий управления, стратегическая устойчивость, функции управления, стратегические намерения, регулирование.

### **Maslak O.I., Korobkova I.V. THEORETICAL APPROACHES OF MANAGEMENT THE ENTERPRISE STRATEGIC STABILITY IN THE CONDITIONS OF CHANGEABILITY THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

In the article management features are investigated by strategic stability of enterprise taking into account changeability of environment. Basic approaches, principles and management functions, are investigational by strategic stability. The necessity of forming of management scenarios reasonable by strategic stability on the basis of strategic direction of development, that includes differentiation of spheres of influence, processes of adaptation, strategic intentions and specification of intentions.

**Keywords:** management scenario, strategic stability, management functions, strategic intentions, regulation.

**Постановка проблеми.** Динамічний характер національного та світового ринку, постійні зміни у законодавстві, надзвичайно швидкі темпи науково-технічного прогресу та зростання конкуренції в глобальних масштабах підтверджують значну мінливість зовнішнього середовища, що змушує підприємство функціонувати в досить невіддільних умовах – значного ступеня ризику та невизначеності.

Постійні коливання економічної активності, кризові явища у реальній економіці мають істотний вплив на стійкість роботи суб'єктів господарювання, демонструючи їхні слабкі сторони, неготовність, надзвичайно низьку гнучкість та адаптаційні можливості для подолання існуючих труднощів. Як наслідок, значна частка підприємств України виявляється нездатною чинити опір численним негативним факторам. Значно погіршує ситуацію і факт «бездієвості» традиційних методів управління стійкістю, що обумовлює необхідність застосування інноваційних підходів, здатних не лише забезпечити стійке

і максимально ефективно функціонування суб'єкта господарювання у поточний період часу, але й гарантувати успіх у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління стратегічною стійкістю підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед них: В.Б. Галушко [4], О.В. Арефова, І.І. Ермоленко [2], А.Є. Воронкова, Ю.М. Галицька, А.Д. Канчавелі, Г.В. Козаченко, А.В. Кучерявий [6], Р.А. Фатхутдінов, В.В. Шеметов та ін. Однак мало уваги приділено вивченню особливостей управління стійкістю в умовах мінливості зовнішнього середовища, що, на наш погляд, є важливим та актуальним завданням у світлі останніх економічних подій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування специфіки змістовного процесу управління стратегічною стійкістю підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища та формування сценарію управління на основі стратегічного напрямку розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління стратегічною стійкістю підприємства формується і розвивається на принципах системного менеджменту, що передбачає планування, розроблення, мотивацію та контроль за реалізацією організаційних рішень, спрямованих на забезпечення використання усіх можливостей суб'єкта господарювання в умовах мінливості ринку.

Основу наукової методології управління підприємством, включаючи і стратегічну стійкість, формують принципи, які є базою для організації процесу управління [1, с. 118]. Розглядаючи управління підприємством у загальному розумінні, всю сукупність принципів поділяють на загальні та специфічні. Загальні принципи розкривають основні правила і вимоги щодо формування системи управління виробництвом. Специфічні, у свою чергу, включають принципи, що обґрунтовують формування і функціонування однойменних цільових систем для вирішення конкретно визначених завдань. До таких цільових систем належить і система управління стратегічною стійкістю. Таким чином, виходячи з основ методології загальної системи управління підприємством, вважаємо за необхідне при формуванні системи управління стратегічною стійкістю опиратися на наступні принципи [5, с. 3-5]:

1) гнучкості – як здатності системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища, спроможності корегувати управлінські рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання при змінених умовах функціонування;

2) комплексності – як поєднання всіх управлінських рішень у єдину систему, що дозволяє визначити пріоритети в управлінні господарською діяльністю, забезпечити взаємопов'язаність і взаємний вплив рішень у процесі їх реалізації;

3) оптимальності – має прояв у забезпеченні оптимального вибору між першочерговістю виконання завдань за кожним елементом системи управління та всередині кожного елемента;

6) раціональності, що має прояв в узгодженому управлінні усіма елементами системи, у досягненні ефективності розвитку промислового підприємства, в обґрунтованості управлінських рішень щодо завдань управління елементами системи;

7) відповідності, що проявляється у врахуванні світових тенденцій на ринках товарів, ресурсів, фінансових і фондових ринках; у споріднених галузях як усередині країни, так і за її межами; у визначенні конкурентних позицій як серед вітчизняних, так і закордонних виробників промислової продукції.

Окрім основних принципів, на наш погляд, процес управління стратегічною стійкістю має охоплювати процеси підтримки її рівня та забезпечення. Процес підтримки рівня стратегічної стійкості має бути спрямованим на пошук внутрішніх та зовнішніх можливостей для підвищення конкурентоспроможності та виявлення альтернативних шляхів розвитку. Забезпечення стратегічною стійкістю має ґрунтуватися на основі використання потенційних можливостей розвитку суб'єкта та аналі-

тичних даних інформаційних потоків «внутрішнє середовище – зовнішнє середовище – внутрішнє середовище».

На сьогоднішні питання управління стратегічною стійкістю є досить диференційованим та охоплює безліч напрямів, які доцільно згрупувати у декілька підходів: системний, інтегрований, структурний, функціональний, процесний, дуалістичний (табл. 1).

Проте в умовах динамічності ринкової кон'юнктури та впливу мінливості зовнішніх змін на процес формування та забезпечення стратегічної стійкості, управління нею потребує застосування нових методів, що дадуть змогу враховувати нестандартні процеси, що стосуються об'єктів та суб'єктів управління.

Таблиця 1

Сучасні підходи до управління стратегічною стійкістю підприємства [1; 2]

Підхід	Сутнісна характеристика
Системний	визначає закономірності розвитку елементів системи, що формують можливість для їх максимально ефективного використання
Інтегрований	полягає у детальному вивченні взаємодії окремих елементів системи стратегічної стійкості
Структурний	передбачає дослідження пріоритетів розвитку елементів системи та забезпечення раціонального розподілу ресурсів між ними
Функціональний	орієнтований на ідентифікацію та вивчення функцій, що необхідні для забезпечення ефективного управління стратегічною стійкістю
Процесний	досліджує сукупність взаємопов'язаних елементів процесу управління, які у свою чергу також є процесом
Дуалістичний	враховує процеси управління та розвитку стійкості підприємства, при цьому дуалістичний характер проявляється у вивченні як системи в цілому, так і окремих процесів



Рис. 1. Функції управління стратегічною стійкістю підприємства  
Авторська розробка на основі [5]

Традиційно управління стратегічною стійкістю, дублюючи загальну систему управління підприємства, виконує такі функції:

- планування – визначення та коригування цілей функціонування суб'єкта господарювання з метою забезпечення стійкого розвитку в перспективі;
- організація – розробка та застосування заходів щодо підтримки та забезпечення стійкості підприємства;
- мотивація – сприяння ефективній роботі персоналу та злагодженій взаємодії усіх елементів стратегічної стійкості підприємства;
- контроль – аналіз досягнення попередньо визначених цілей та поставлених завдань, виявлення відхилень та їх причин.

Однак, розглядаючи стратегічну стійкість в умовах мінливості ринку крізь призму функцій менеджменту,

на наш погляд, необхідно виокремити додаткову функцію – регулювання, що забезпечить постійний моніторинг та аналіз рівня стійкості підприємства, а також на основі отриманих аналітичних даних дасть змогу простежити основні тенденції її розвитку та послужить основою для прогнозування (рис. 1).

Особливу увагу при формуванні процесу управління стратегічною стійкістю в умовах мінливості зовнішнього середовища варто приділити поєднанню стратегічних та тактичних цілей, сполучення яких обумовлює формування довгострокових та короткострокових цілей та окреслює основні орієнтири стратегічного контуру управління (рис. 2).

Основними елементами системи управління стратегічною стійкістю, зображеної на рисунку 2, виступають стратегічний та тактичний вектор. При цьому перший має безпосередній вплив на процес забезпечення стратегічної стійкості з урахуванням зовнішньої інформації, тоді як тактичний вектор практично дублює раніше визначені функції управління та виступає інформаційною базою для регулювання стійкості з урахуванням досягнення тактичних та стратегічних цілей в умовах впливу зовнішніх чинників.

Центральне місце у процесі управління стійкістю на основі поєднання тактичних та стратегічних цілей займає стратегічний контроль, який одночасно стимулює діяльність органів управління підприємства та запускає в дію раніше сплановані заходи щодо покращення поточної ситуації.

Особливо важливим елементом процесу управління стратегічною стійкістю є урахування впливу зовнішніх факторів, що дозволяє на етапі регулювання зробити відповідні висновки та вплинути на дії суб'єкта управління.

У цілому управління стратегічною стійкістю підприємства вимагає від однойменної системи чіткого розуміння та управління факторами зовнішнього середовища, що визначають ключові процеси конкурентних переваг. Домінуючим напрямом, що ставить за мету пошук нових можливостей розвитку, виходячи з наявних цілей підприємства та з урахуванням зовнішнього середовища пропонуємо вважати стратегічний.

Стратегічний напрям управління стійкістю підприємства передбачає зміни організаційного та іншого характеру, а отже має вплив не лише

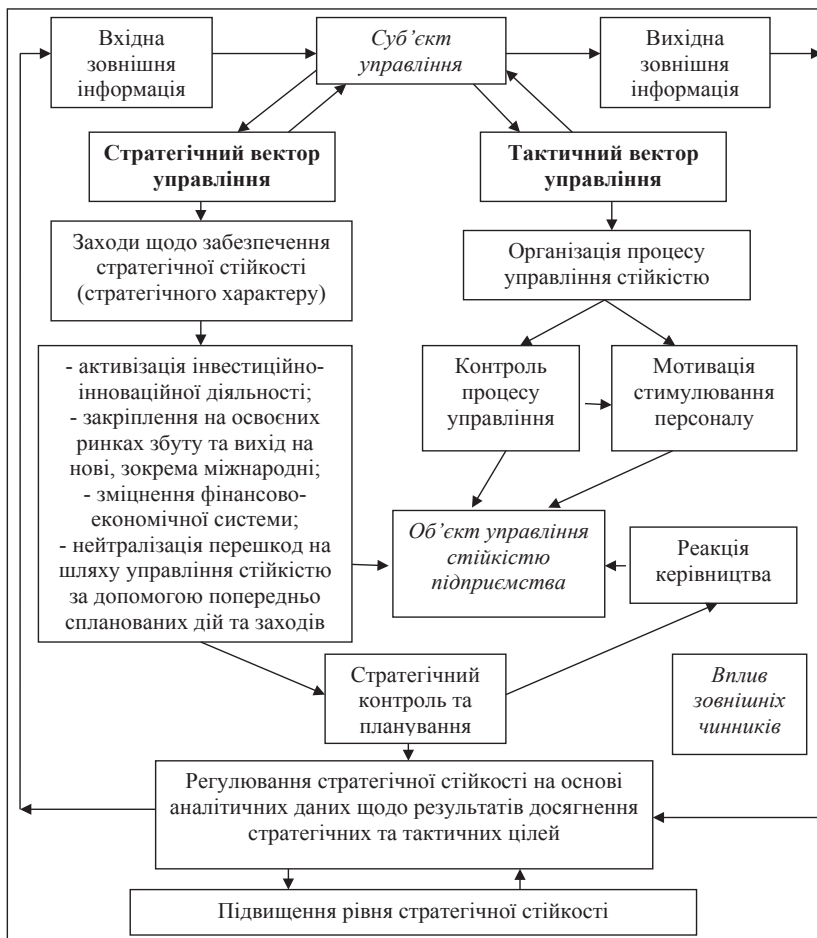


Рис. 2. Схематичне зображення процесу управління стратегічною стійкістю на основі поєднання стратегічних та тактичних цілей

Розроблено на основі [7]

Узагальнюючий сценарій управління стратегічною стійкістю з урахуванням середовища функціонування (на основі стратегічного напрямку розвитку)

Таблиця 2

Сфера впливу	Реакція на зміни	Процеси адаптації	Стратегічні наміри	Конкретизація намірів
Зовнішнє середовище	Вертикальна та горизонтальна інтеграція	Розширення бізнесу: партнерство і співробітництво	Контроль та підвищення рівня складових, зниження ризиків	Стратегічні об'єднання, міжнародні союзи, фінансовий та стратегічний консалтинг
Внутрішнє середовище	Управлінські заходи щодо підвищення ефективності підприємства	Інтенсивне удосконалення потенційних виробничо-господарських процесів	Вдосконалення продуктової лінійки: акцент на універсальність та унікальність	НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу, маркетингові дослідження, конкурентний аналіз на основі бенчмаркінгу

на існуючі можливості, але й на виробничо-господарські процеси, що матимуть місце в перспективі. З даного твердження слідує, що стратегічний напрям управління стійкістю обов'язково має бути підкріплений діями керуючого апарату, що формується на основі використання стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів та прийняття стратегічних рішень. Таким чином виникає потреба у формуванні сценарію управління стратегічною стійкістю, обов'язковою вимогою якого є врахування не лише внутрішніх можливостей, але й процесів адаптації стосовно мінливості зовнішнього середовища (табл. 2).

Таким чином, запропонований у таблиці 2 сценарій управління стратегічною стійкістю дає змогу розмежувати сферу зовнішнього та внутрішнього впливу, тим самим надаючи керівництву чіткий план дій. Основною його ознакою є здатність відобразити ключові сфери та процеси, які формують нові та закріплюють існуючі конкурентні переваги.

**Висновки.** Отже, функціонування підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища викликає необхідність визначення змістовного сценарію управління стратегічною стійкістю, який би дав змогу чітко розмежувати сфери впливу та окреслити перспективи стратегічного розвитку.

Одним із напрямів подальших досліджень має стати розроблення методик, які б дали змогу оціню-

вати не лише рівень управління стратегічною стійкістю, але і розмір втрачених можливостей на шляху досягнення стратегічних цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М. : Центрполиграф, 2004. – 496 с.
2. Ермоленко И.И. Стратегическая устойчивость корпоративных предпринимательских объединений / И.И. Ермоленко, Г.С. Мерзликина // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12, Вып. 1(148). – С. 52-56.
3. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення / О.С. Дуброва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 15-19.
4. Галушко В.Б. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В.Б. Галушко / Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2010. – 20 с.
5. Зименко М.І. Управління організаційною стійкістю виробничо-господарських систем : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2006. – 16 с.
6. Кучерявый А.В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А.В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14-18.
7. Маслак О.І. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства / О.І. Маслак, І.В. Коробкова // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 4. – С. 23-25.

УДК 658.016:316.334.2

**Митяй О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент, в.о. завідувача кафедри економічної теорії  
та комерційного і трудового права  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*

## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

В статті проаналізовано сучасний стан інвестиційного клімату підприємств агропромислового комплексу. Розглянуто основні напрями підвищення інвестиційної привабливості АПК регіону і України в сучасних умовах.

**Ключові слова:** інвестиційне забезпечення, розвиток, показники інвестиційної привабливості.

### **Митяй О.В. ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

В статье проанализировано современное состояние инвестиционного климата предприятий агропромышленного комплекса. Рассмотрены основные направления повышения инвестиционной привлекательности АПК региона и Украины в современных условиях.

**Ключевые слова:** инвестиционное обеспечение, развитие, показатели инвестиционной привлекательности.

### **Mityay O.V. INVESTMENT PROVIDING OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

The modern state of investment climate of enterprises of agroindustrial complex is analyzed in the article. Basic directions are considered on the increase of investment attractiveness agroindustrial complex of region and Ukraine in modern terms.

**Keywords:** investment providing, development, indexes of investment attractiveness.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економіка України, у тому числі її агропромисловий комплекс, знаходяться в стані прогресуючої кризи. Негативний вплив роблять структурні, міжгалузеві диспропорції, що накопичилися в народному господарстві упродовж десятиліть.

Криза посилюється внаслідок розбалансованості фінансово-кредитної системи, невідповідності управлінських структур потребам економічного розвитку. Економічна криза всебічно впливає на розвиток інвестиційного процесу, передусім в АПК. З одного боку,

необхідність здійснення структурної перебудови вимагає значних капіталовкладень в такі ключові виробництва, як машинобудування для сільськогосподарства і переробних галузей АПК, випуск необхідного устаткування і устаткування для агропромислового виробництва. З іншого боку, вітчизняна промисловість не може забезпечити належного рівня розвитку відмічених галузей тільки за рахунок використання власних ресурсів. Більшість засобів виробництва, необхідних для економіки АПК, взагалі не випускають в Україні. Відсутній дієвий