

2. Галимов Э. М. Феномен жизни: между равновесием и нелинейностью. Происхождение и принципы эволюции / Э. М. Галимов. – М. : КД «ЛИБРОКОМ», 2009. – 256 с.
3. Кусик Н. Л. Сфера социального воспроизводства как часть социально-экономической системы / Кусик Н. Л. // Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : монография / под ред. Э. А. Кузнецова. – Харьков : Бурун книга, 2011. – с. 189-217.
4. Геец В. М. Особенности взаимосвязи экономических и политических предпосылок реконструктивного развития экономики Украины / В. М. Геец // Экономика Украины. – 2016. - № 12. – с. 3-25.
5. Друкер П. Менеджмент XXI века / П. Друкер; пер. с англ., 2001. – М. : Изд-во «МИФ», 2012. – 256 с.
6. Михненко П.А. Теория менеджмента : учебник / Михненко П.А. - М. : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 369 с.
7. Бабайлов В. К. Менеджмент : наука и практика : учебник / Бабайлов В. К. – Харьков : ХНАДУ, 2015. – 276 с.
8. Король С. Я. Особенности финансовой отчетности социально ответственного предприятия / С. Я. Король // Экономика Украины. – 2017. - № 4. – с. 80-88.
9. Сигел Э. Практическая бизнес-статистика / Э. Сигел : Университет штата Вашингтон ; пер. с англ. – М. – СПб. – К. : ИД «Вильямс», 2002. – 1056 с.
10. Рудницький В. С. Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті : навч. посібник. – В. С. Рудницький, Т. В. Давидюк, С. М. Деньга, І. І. Стезів, З. Б. Живко. – К. : УБС НБУ, 2015. – 243 с.
11. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : монографія. – Одеса: ОДЕУ, 2005.–269 с.
12. Олексів І. Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. Б. Олексів. – Львів, 2014.
13. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролю (за матеріалами фармацевтичних підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. О. Григораш. – Київ, 2012.
14. Білецький І. П. Філософія науки: навчальний посібник / І. П. Білецький, О. М. Кузь, В. М. Чешко / Харківський національний економічний ун-т //Х.: ХНЕУ. – 2005. – 128 с.
15. Афанасьєва М. А. Учет интересов общества в стратегии предприятий в условиях рынка / М. А. Афанасьєва // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2016. - № 6(28). – С. 127-133. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/127.pdf>
16. Фрэнкс Б. Революция в аналитике / Б. Фрэнкс ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 320 с.
17. Afanasieva, M. Statistical approach to calculation of VAT and problems related to tax credit and export tax refund / M. Afanasieva & T. Davydiuk // Economic Annals–XXI. – 2016. – № 161(9-10). – P. 39-42. DOI: <http://doi.org/10.21003/ea.V161-09>
18. Система национальных счетов 2008. – Нью-Йорк : Европейская комиссия, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Организация Объединенных Наций, Всемирный банк, 2012. – 827 с. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008Russian.pdf>

Стаття надійшла: 01.06.2017 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Давидюк Т.В.

(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

УДК 65.014.1

JEL Classification: M 110

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Круглов В.В., к. держ. упр., доцент

Анголова П.В.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Анотація. Економічне середовище сучасного світу відзначається безперервною мінливістю та нестабільністю. Динамічний вплив різних чинників на промислові підприємства веде до нездатності останніх пристосовуватись до змін й успішно розвиватись. Метою роботи є дослідження основних про-

блем, що постають перед промисловими підприємствами у процесі управління та пошук підходів до вдосконалення стратегії управління підприємством. У статті розглянуто концепції підходів до управління діяльністю підприємства та забезпечення його ефективності через пошук інноваційної та життєздатної стратегії управління. Розглянуто ефективність діяльності українських підприємств на основі формування та постійного оновлення стратегії ефективного управління. Визначено основні причини гальмування розвитку підприємства. Розглянуто сучасні підходи щодо вибору ефективної стратегії управління на українських промислових підприємствах. Запропоновано зосередитися на розгляді питань розроблення детальних стратегічних планів на довгостроковий період, проведенні аналізу й оцінки зовнішнього середовища, впровадженні передових управлінських технологій. Подальше вивчення та дослідження дієвих методів управління стратегічною діяльністю допоможе керівництву ефективно використовувати свої ресурси та можливості в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі у довгостроковій перспективі для розвитку промислових підприємств та досягнення конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегія, управління стратегією, промислове підприємство, зовнішнє середовище, глобалізація, зміни, конкурентоспроможність.

WAYS OF IMPROVING MANAGEMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Vitalii Kruhlov, PhD in Public Administration, Associate Professor

Polina Angolova

Kharkiv National University of Construction and Architecture

Summary The economic environment of the modern world is volatile and instability. The dynamic effects of different factors on the industrial enterprises lead to inability to adapt to change and develop successfully. The aim of the work is to study the main problems faced by industrial enterprises in the management process and the search for approaches to improve the enterprise management strategy. The article deals with the concepts of approaches to managing the activities of the enterprise and ensuring its efficiency through the search for an innovative and viable management strategy. The article considers the efficiency of activity of Ukrainian enterprises by forming and updating of the strategy of effective management. The basic reasons of inhibition of development of the enterprise are determined in the article. The modern approaches to choosing an effective management strategy at Ukrainian industrial enterprises are considered. It is proposed to focus on the issues of elaboration of detailed strategic plans for the long-term period, analysis and evaluation of the external environment, and the introduction of advanced managerial technologies. Further study and research on effective methods of strategic management will help leadership use its resources and opportunities in the conditions changes of the external environment in the long term period for development of industrial enterprises and the achievement of competitive advantages.

Keywords: strategy, strategy management, industrial enterprise, external environment, globalization, changes, competitiveness.

Постановка проблеми. Сьогоднішній економічний розвиток, наукові досягнення, удосконалення технологій перебувають під впливом мінливого середовища та динамічних факторів нестабільності. Світова інтеграція економічних та політичних систем рухаються в напрямі подальшої глобалізації, взаємозалежності країн та посилення міжнародної конкуренції. Зазначені умови вимагають нових підходів, способів роботи, шляхів удосконалення існуючих стратегій управління підприємствами на основі розробки ефективних методів управління бізнесом, які дають можливість адаптуватися до змін.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Теоретичні та практичні питання щодо ефективного стратегічного управління на підприємстві є об'єктом дослідження таких вчених, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Фатхудінов, Г. Бутко, А. Бессонов, Т. Калінеску, О. Віханський, М. Веселовський, А. Горохова та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Окремі питання теоретичного та методологічного аспекту проблематики стратегічного управління на промислових підприємствах потребують подальшого дослідження, а саме, врахування умов невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження основних проблем, що постають перед промисловими підприємствами у процесі управління та пошук підходів до вдосконалення стратегії управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах жорсткої конкуренції, зростання ролі інноваційної стратегічної діяльності будь-якого підприємства є найважливі-

шою складовою його успіху. Унікальна та ефективна стратегія управління є рушійною силою для створення конкурентоспроможного підприємства, оскільки вона сприяє його розвитку, розширенню сфери діяльності та прибутковості.

В даний час українські промислові підприємства вимушені діяти в непередбачуваних та динамічних умовах, враховуючи вплив кризових явищ в економіці, високу конкуренцію з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності, активний розвиток інновацій. Вказані фактори є поштовхом для поглиблених досліджень щодо створення принципово нових стратегій управління, які сприятимуть розвитку вітчизняного бізнесу.

Поняття «стратегія» визначається науковцями як операційна модель, що містить набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства. Зарубіжними та українськими авторами приведено безліч визначень поняття «стратегія». Деякі з них представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Тракткування поняття «стратегія»

Визначення	Автор
Стратегія є довгостроковим, якісний напрямом розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин внутрішнього середовища та позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей [1].	Г. Бутко, А. Бессонов
Стратегія – це сукупність правил для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [2].	І. Ансофф
Стратегія – є принципами поведінки або слідування певній моделі поведінки, що можна визначити як комбінацію п'яти "П": - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє; - принцип, поведінка чи слідування певній моделі поведінки; - позиція, визначення положення підприємства у зовнішньому середовищі і відносно основних конкурентів; - перспектива, або «теорія бізнесу даного підприємства»; - прийом, маневр, що застосовується з метою перехитрувати конкурента [3].	Г. Мінцберг
Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [4].	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
Стратегія – це встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [5].	Т. Калінеску, Ю. Романовська, О. Кирилов
Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [6].	О. Віханський

Отже, можна зазначити, що стратегія – це довгостроковий алгоритм дій, набір правил, принципи, які потрібні підприємству для розвитку, прибутковості, забезпечення конкурентних переваг на ринку, завдяки виробленню особливої моделі поведінки, яка урегулює систему взаємовідносин внутрішнього середовища підприємства та сприятиме покращенню його положення у зовнішньому середовищі через здійснення місії та досягнення довгострокових цілей.

Успішне функціонування будь-якого підприємства полягає в оцінці та аналізі його результатів, які призводять до успіху. Тому, саме правильно обрана стратегія управління впливає на кінцеві показники діяльності підприємства за допомогою підвищення продуктивності, удосконалення організації праці, прогнозування змін зовнішнього середовища, підвищення ступеню дотримання підприємством правових норм, досягнення переваги в конкуренції, забезпечення адаптивності персоналу, тобто шляхом вирішення більш вузьких завдань.

Аналіз робіт зарубіжних та вітчизняних фахівців показав, що концепція стратегічного управління має багато тлумачень. Система стратегічного управління з точки зору Р. Фатхудінова включає оперативне управління стратегічними планами. Однак, якщо при виконанні завдань стратегічного управління використовуються принципи та інструменти оперативного управління, існує ризик прийняття неправильних управлінських рішень та вибору впливу, які можуть призвести до неефективного управління бізнесом у майбутньому [7].

Автори Г. Бутко та А. Бессонов включають у процес стратегічного управління підприємством, як дуже важливу складову, людський потенціал і вважають, що підприємство повинне орієнтуватися у своїй виробничій діяльності переважно на споживачів, бути гнучким до змін у зовнішньому середовищі та проводити своєчасні стратегічні зміни для підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [1].

Таким чином, успішне стратегічне управління передбачає розробку плану своєї діяльності з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі.

Деякі експерти зі стратегічного управління вважають, що вибір стратегії має три основних підходи (рис. 1) [8].

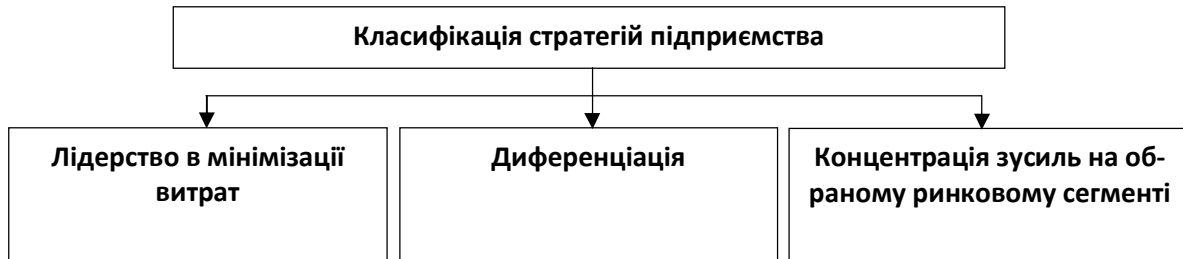


Рисунок 1 – Класифікація стратегій підприємства

Завдяки стратегії лідерства підприємство отримує найнижчі витрати на виробництво та реалізацію продукції, зменшує кількість клієнтів з низьким рівнем доходів. Та, як результат, завдяки зниженню цін на аналогічні товари підприємство має змогу охопити більшу частку ринку. Для реалізації даної стратегії, підприємство повинно мати сильну організацію виробництва та постачання, інженерно-конструкторську базу та ефективну систему розподілу продукції.

Стратегія диференціації передбачає створення товарів, які вважаються унікальними в галузі. Лідерство в своїй галузі досягається завдяки високоспеціалізованому виробництву та високоякісному маркетингу. В результаті, споживачі обирають даний товар, навіть якщо ціна на нього зависока. Підприємство повинне мати високий потенціал щодо проведення наукових розробок, мати відмінну систему оцінки якості продукції та розвинену систему маркетингу.

Для реалізації стратегії концентрації зусиль на обраному сегменті ринку підприємство повинно в першу чергу зосередитись на аналізі потреб споживачів у даному сегменті ринку та у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених або навіть конкретних клієнтів.

В роботі будь-якого підприємства стратегічний менеджмент займає ключову позицію. Саме рівень якості управління визначає ефективність діяльності промислових підприємств. Однак більшість підприємств використовують методи управління, які не відповідають сучасним вимогам.

Сьогодні найбільш вагомими проблемами промислових підприємств є недостатня кількість фінансових ресурсів, зношеність основних фондів, проблеми виведення продукції на більш широкі ринки, низька прибутковість, обмеженість інвестиційних активів, невизначеність в економічній та політичній ситуації, залежність українських підприємств від світової фінансової системи.

Вирішення цих проблем потребує розробки та впровадження заходів щодо збільшення доходів та оптимізації витрат, збільшення прибутку та розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

В процесі управління підприємствами промисловості рішення стратегічних питань часто виходить на другий план, оскільки беруться до уваги лише оперативні питання діяльності підприємства. Все це має значні негативні наслідки для подальшого розвитку підприємства, оскільки кількість бізнес-проблем тільки збільшується, тому що причини їх виникнення не усуваються, і в подальшому виникають матеріальні та фінансові втрати. Відволікаючись від вирішення стратегічних завдань, керівництво поступово втрачає контроль над управлінням підприємством в цілому. Саме тому більшість промислових суб'єктів господарювання дійсно потребують розробки ефективної стратегії та програми розвитку своєї діяльності.

У сучасному світі, для досягнення конкурентних переваг на ринку, кожне підприємство в процесі стратегічного управління повинно спиратися на впровадження та

постійне вдосконалення інновацій не лише в технологіях, але й в методах управління [8]. Успіх кожного підприємства має базуватися на обґрунтованій інноваційній діяльності та постійній взаємодії з оточуючим середовищем [9].

Зараз, як ніколи, виникає потреба цілеспрямованого та системного стратегічного підходу до управління промисловими підприємствами. За даними Всесвітнього економічного форуму (Рейтинг глобальної конкурентоспроможності) Україна посідає 81 місце зі 137 країн світу [10].

Низька конкурентоспроможність українських промислових підприємств в порівнянні з закордонними обумовлена саме недостатнім розвитком методичних та практичних рекомендацій щодо стратегічної діяльності, а також дефіцитом знань у керівників у сфері побудови стратегій, які б вирішували питання адаптації до змін. Тому бізнесу досить важко утримувати та закріплювати свої позиції на ринку, а тим більше просувати свою продукцію на міжнародні ринки. Це може слугувати приводом для пошуку нових методів та підходів до управління підприємством.

Стратегічне управління вітчизняними промисловими підприємствами повинне спиратися в першу чергу на бажання керівництва застосовувати дієву систему стратегічного управління. Також для успішної стратегічної діяльності вбачається за доцільне фахівцям зі стратегічного планування або розвитку підприємства зосередитися на розгляді наступних питань:

- розроблення детальних стратегічних планів на довгостроковий період;
- виявлення проблем, з якими може зіштовхнутися підприємство в процесі своєї діяльності, та пошук шляхів їх подолання, враховуючи фінансову складову;
- проведенням аналізу й оцінки зовнішнього середовища, використовуючи існуючу методологію прийняття рішень в умовах невизначеності;
- формування варіантів пропозицій щодо удосконалення системи управління та організаційно-функціональної структури підприємства;
- впровадження передових управлінських технологій в діяльності підприємства;
- реалізація та розвиток існуючої стратегії підприємства.

Отже, стратегічне управління на вітчизняних промислових підприємствах потребує пошуку нових методів управління, які б відповідали сучасним вимогам й змогли б адаптувати підприємство до викликів майбутнього. Керівництво промислових підприємств має зосереджуватися на питаннях довгострокового періоду, враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Висновок. Таким чином, досягнення високої конкурентоспроможності промислових підприємств потребує постійного оновлення та вдосконалення управлінських стратегічних рішень. Зазначене потребує, в свою чергу, довгострокового алгоритму дій, відповідних правил та принципів які дадуть змогу підприємству розвиватися, забезпечити конкурентні переваги на ринку. Сьогодні, успішне підприємство визначається високим потенціалом у сфері стратегічного та інноваційного управління, здатністю підприємства динамічно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі через здійснення місії та досягнення довгострокових цілей. Найважливішим питанням функціонування сучасних промислових підприємств є вибір, розробка та впровадження менеджерами стратегії, яка в кінцевому результаті призведе до успішної діяльності промислового підприємства.

Перелік посилань:

1. Бутко Г.П. *Стратегический менеджмент* / Г.П. Бутко, А.Б. Бессонов учеб. пособие – Екатеринбург: УГЛТА, 2012. – 138 с.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Минцберг Г. *Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения* / Г. Минцберг – К. : Стандарт, 2008. – 684 с.
4. Мескон, М.Х. *Основы менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
5. Калінеску Т.В. *Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія* / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2007. – 286 с.
6. Виханский О.С. *Стратегическое управление* / О.С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2011. – 296 с.
7. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический менеджмент: Учебник* / Р.А Фатхутдинов. – М. : Дело, 2002. – 352 с.

8. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / М. Портер– М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

9. Секерин В.Д. Потенциал инновационного маркетинга при формировании конкурентных преимуществ компании / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова – М. : Экономика и предпринимательство, 2014. – 652 с.

10. Индекс глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>.

Стаття надійшла: 11.06.2017 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горючий Д.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Чупир О.М.

(Харківський національний університет будівництва і архітектури)

УДК 330.87

JEL Classification: M14, G34

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДВИЩЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Дороніна К.С., аспірант

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Анотація. На поточному етапі розвитку корпоративного сектору України, який поступово поповнюється новими бізнес-ідеями розвинутих держав, відбувається зміна пріоритетів розвитку корпоративного управління та робиться наголос на реалізації прав управління стейкхолдерів та на реалізації корпоративної соціальної відповідальності компанії [1]. Варто відмітити, що корпоративне управління дедалі стає складною соціально-економічною системою корпоративної взаємодії компанії зі стейкхолдерами, суспільством, власними працівниками тощо [2]. Саме тому, питання гармонізації корпоративних відносин на усіх рівнях управління на базі урахування тенденцій сучасної бізнес-поведінки, яка передбачає відповідальності бізнес-діяльності на цей час є актуальним та потребує науково-практичних рішень. Окрім цього, світова тенденція до гуманізації бізнесу призводить до підвищення уваги управлінців до корпоративної соціальної відповідальності, яка наразі займає місце поряд з прибутком підприємства. Отже **предметом статті** є сучасний інструментарій підвищення рівня відповідальності бізнес-діяльності, який може використовуватися управлінцями на вітчизняних промислових підприємствах. **Метою статті** є формування набору інструментів, які довели свою ефективність під час їх впровадження в управління відповідальністю міжнародних концернів. **Методом проведення роботи** є логічний аналіз зарубіжного досвіду підвищення відповідальності, який **у результаті** дозволить виявити алгоритм розбиття корпоративної відповідальності на напрямки та визначити оригінальні інструменти за кожним напрямком, що у сукупності дасть змогу виконувати комплексні заходи з підвищення відповідальності бізнес-діяльності. **Сферою застосування** можуть бути корпоративні вітчизняні промислові підприємства. **У цілому**, можна відзначити, що застосування інструментарію підвищення відповідальності та подальші розробки у цьому напрямку, як, наприклад, розкриття сутності оцінки рівня відповідальності, взаємозв'язок відповідальності бізнес-діяльності із корпоративною безпекою, зроблять суттєвий внесок у формування інституту корпоративного управління України, у становлення нашої країни, як повноцінного гравця на міжнародній арені, привабливого для іноземних інвестицій.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, бізнес-діяльність, бізнес-поведінка, корпоративне управління, гуманізація, інструментарій управління.

FORMATION OF THE TOOLS FOR INCREASING THE RESPONSIBILITY OF THE BUSINESS AS A FACTOR OF COMPANY'S CORPORATE SECURITY GOVERNANCE

Karyna Doronina, Post-graduate

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Summary . At the current stage of Ukrainian corporate sector development, which is gradually being replenished with new business ideas of developed countries, the change of corporate governance development priorities takes place and emphasis is placed on the implementation of the rights of management of stakeholders and on the implementation of company's corporate social responsibility [1]. It is worth noting that corporate governance is becoming increasingly complex social and economic system of corporate interaction between the company and stakeholders, society, employees, etc. [2]. That is why the issue of harmonization of corporate relations at all levels of management based on the trends of modern business behavior, which involves the responsibility of busi-