

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ІГНАТЬЄВА ІРИНА АНАТОЛІВНА

УДК 658.012.32

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Київ – 2006

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Важливою умовою успішного здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення управління діяльністю підприємств, упровадження сучасних методологій менеджменту, зокрема стратегічного управління, яке сьогодні на вітчизняних підприємствах знаходиться на стадії розвитку. Швидкість і характер змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств змушують як практиків-керівників, так і теоретиків-економістів звертатися до методології стратегічного управління, яке вже тридцять п'ять років розвивається і вдосконалюється у провідних компаніях США і Західної Європи.

Лібералізація і демократизація економіки України, прийняття низки законів, які сприяють розвитку підприємництва, значно розширюють можливості впровадження нових підходів до управління промисловими підприємствами. Незважаючи на підвищений ризик у сфері підприємницької діяльності, власники капіталів зацікавлені вкладати їх в інвестиційні проекти, інноваційну сферу, розвиток науки і технологій. Успішна реалізація цих проектів можлива лише за умов використання ефективного менеджменту. Однією з головних складових ефективної діяльності промислових підприємств є стратегічне управління.

Проблемами стратегічного управління і його застосуванням в управлінні діяльністю компаніями займалися вчені та практики зарубіжжя: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А. Градов, Ю. Черняка та інші. Розв'язання проблем стратегічного управління знайшло відображення в роботах українських науковців – О. Алимova, В. Герасимчука, Г. Дмитренко, М. Мартиненка, М. Мізюка, В. Пастухової, Г. Савіної, Ф. Хміля, З. Шершньової.

Світовою економічною наукою та практикою накопичено великий досвід у стратегічному управлінні. Розроблені загальні принципи і рекомендації поведінки підприємства у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також інструментарій прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний менеджмент виступає методологічним інструментом, що дозволяє підприємству більш повно використовувати свій потенціал та успішно долати можливі кризи.

Особливо актуальним застосування стратегічного управління є для промислових підприємств, зокрема для підприємств легкої промисловості. За 14 років економічних реформ ця галузь зазнала значних змін і нині знаходиться в критичному стані. Насамперед, це стосується форм власності (97, 8% підприємств змінило форму власності), структури фінансових ресурсів, обсягів виробництва продукції, особливостей асортименту. Ретроспективний аналіз галузі засвідчує, що за 20 років легка промисловість пройшла тяжкий шлях від багатогалузевого комплексу, який включав 25 підгалузей, 500 підприємств із більш ніж 500 тис. робочих місць, до скорочення частки легкої промисловості у загальному виробництві промислової продукції до 1,6%.

Така ситуація у галузі вимагає впровадження у практику управління як нових управлінських технологій, так і розробку нових стратегій діяльності. Саме стратегічне управління є тією управлінською технологією, що спроможна забезпечити підприємства знайти нові напрями розвитку.

Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, що передбачає комплекс підприємницьких, організаційних та соціальних напрямів його діяльності. Доцільна й обґрунтована стратегія є першим результатом і досить ефективним механізмом стратегічного управління, що мобілізує використання всіх сфер діяльності підприємства в напрямках, що обіцяють успіх. Не дивлячись на те, що зарубіжний досвід виявляє досить типовий склад і направленість стратегій, система стратегій кожного підприємства має свої типові відмінності, які визначаються не тільки національно-державними принципами ведення бізнесу, але й галузевими та потенційними можливостями кожного підприємства окремо. Тому, на думку автора, є чимало питань, які з позицій використання стратегічного управління на промислових підприємствах України, та зокрема підприємствах легкої промисловості, потребують адаптації, удосконалення та наближення до практики.

Концентрація уваги керівників підприємств на питаннях стратегічного розвитку є пріоритетною управлінською функцією сьогодення. Але слід зауважити, що опанування технологією стратегічного управління керівництвом підприємств України, пов'язане зі зміною способу мислення керівників та спеціалістів, яке відбувається досить повільно. Тому важливою проблемою, що потребує негайного вирішення, є проблема формування керівника-стратега, котрий готовий виконувати управлінські функції як із психологічних, так і професійних позицій.

Упровадження стратегічного управління в практику використання промисловими підприємствами України вимагає, з одного боку, розробки відповідного теоретичного підґрунтя, адаптованого до ринкових умов, зокрема осмислення суті стратегії, принципів формування стратегічного набору, дослідження класифікації типів стратегій і методичного забезпечення здійснення процесу стратегічного управління на рівні окремого підприємства, а з іншого – практичного інструментарію діагностики середовища підприємства, балансування стратегій у стратегічному наборі підприємства, обґрунтування ефективності стратегічного вибору.

Актуальність і необхідність дослідження питань формування і реалізації стратегій на промислових підприємствах, розробка нових технологій стратегічного управління обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання і структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в Київському національному університеті технологій та дизайну на кафедрі менеджменту відповідно до планів держбюджетних науково-дослідних робіт, проведених за участю автора у 1997-2005 роках. При виконанні тем 6.13 ДБ “Розробка теоретичних основ економічного механізму розвитку підприємств легкої промисловості, автоматизованого проектування та керування виробництвом високоякісної продукції в умовах ринкової економіки” (№0196U005499 Фундаментальна) та “Проблеми підвищення ефективності виробництва” (7-04/10.2/04) автором розроблено порядок формування корпоративної стратегії промислового підприємства на прикладі легкої промисловості, запропоновані методичні підходи обґрунтування стратегічного набору промислових підприємств. Внесок автора у виконання теми ГН-35-98 “Дослідження і формування теоретичних основ забезпечення стійкості великомасштабних економічних систем” (номер державної реєстрації 198U002864В) полягає в розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом

підприємств і визначенні шляхів його реалізації. У рамках наукової тематики відділу міжгалузевих пропорцій та промислового потенціалу Об'єднаного інституту економіки НАН України “Особливості формування міжгалузевих пропорцій розвитку промислового потенціалу” (2004-2006 р.р., номер державної реєстрації 0104U000482) автором було обґрунтовано необхідність прогнозування елементів стратегічного потенціалу підприємств, розроблена методологія діагностики стратегічного потенціалу промислових підприємств (довідка №122-15/462 від 27 вересня 2005). При підготовці зазначених науково-дослідних робіт під керівництвом і за безпосередньою участю автора розроблено концепцію реалізації принципів стратегічного управління на промислових підприємствах; надано пропозиції щодо діагностики стратегічних факторів підприємства; виконано комплексний аналіз економічної діяльності підприємств легкої промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка цілісної наукової концепції стратегічного управління підприємством, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу та обґрунтуванні методологічних і практичних рекомендацій щодо вибору та реалізації стратегій на промислових підприємствах.

Досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі вирішувалось через розв'язання таких методологічних і практичних завдань:

- обґрунтувати необхідність застосування методології стратегічного управління на промислових підприємствах, що вимагає виконання комплексу операцій у певній послідовності й охоплює усі види діяльності підприємства;
- обґрунтувати концепцію стратегічного управління промисловим підприємством, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу;
- визначити структурний взаємозв'язок елементів стратегічного управління та сформувати напрями уточнення класифікації стратегій підприємств на засадах об'єктно-цільового підходу;
- розробити методологічне забезпечення формування стратегії промислового підприємства;
- обґрунтувати можливості застосування практичного інструментарію оцінки ефективності реалізації стратегій підприємства з урахуванням фактору часу;
- удосконалити практичний інструментарій встановлення пріоритетності цілей підприємства в межах системної концепції стратегічного управління з метою подальшого використання результатів оцінки в аналізі ефективності менеджменту промислового підприємства;
- поглибити теоретико-методичні основи діагностики середовища промислового підприємства як специфічного етапу стратегічного управління та розробити методичні рекомендації щодо оцінки зовнішнього середовища підприємства за ієрархією: зовнішнє середовище, конкурентні переваги, стратегічний потенціал підприємства;
- розробити методичні рекомендації щодо оцінки конкурентних позицій підприємства в контексті запропонованої концепції стратегічного управління;
- розробити методичне забезпечення формування та управління стратегічним потенціалом підприємства;
- удосконалити методичне забезпечення організації реалізації стратегій на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю промислових підприємств України.

Предметом дослідження є методологічні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління промислових підприємств.

Методологічна основа та методи дослідження. Методологічною основою дослідження є об'єктивні економічні закони розвитку суспільного виробництва. Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі і нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємств легкої промисловості, інших промислових підприємств. Як джерела інформації використано теоретичні і методичні розробки вчених, результати проведених автором наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій.

В основу теоретичних досліджень і доказів ефективності розробленого методологічного підходу до розв'язання поставлених завдань покладено концепції загальної теорії систем, стратегічного управління, об'єктно-цільового підходу, положення теорії організації, теорії прийняття рішень, теорії мікроекономіки, теорії економічного аналізу та прогнозування. У дослідженні використано загальнонаукові методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, історичних аналогій до пізнання економічних явищ, об'єктів і процесів, індукції та дедукції. При проведенні досліджень використано такі методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки і структури дисертаційної роботи); комплексно-цільовий і ситуаційний підходи та метод аналізу ієрархій (при розробці підходів до діагностики зовнішнього середовища підприємства, розробці методики встановлення пріоритетності цілей діяльності підприємства, оцінки конкурентної позиції підприємства, розробці методичного підходу щодо обґрунтування ефективності реалізації стратегічного набору промислового підприємства); статистичного і техніко-економічного аналізу (при аналізі економічного, фінансового, виробничо-господарського стану промислових підприємств, оцінці коефіцієнта стратегічного потенціалу підприємства); експертні, економіко-математичні, прийоми ранжування та експертних оцінок (при формуванні структури стратегічного потенціалу підприємства, дослідження прогнозного значення коефіцієнта стратегічного потенціалу підприємства); матричний, графічний (для визначення ефективності цільовизначення, для обґрунтування структури стратегічного потенціалу та рішень при виборі стратегічного набору підприємств).

Одержану в результаті дослідження інформацію опрацьовано з використанням сучасних інформаційних технологій та програм, а саме Excel, MathCAD, Statistica, Brain Marker.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у подальшому розвитку методології стратегічного управління на підставі розробленої нової цілісної концепції, що базується на використанні об'єктно-цільового підходу в менеджменті та спрямована на удосконалення системи управління промисловими підприємствами з метою підвищення ефективності їх діяльності.

У процесі дослідження автором одержані такі найбільш суттєві наукові результати, що розкривають особистий внесок автора у розробку проблеми, яка досліджується:

вперше:

- розроблено цілісну концепцію стратегічного управління промисловим підприємством, основою якої є

об'єктно-цільовий підхід, що дає можливість вирішити проблеми процесійного поєднання в менеджменті підприємства таких основних складових як цілі та об'єкти, стратегія, функції менеджменту, середовище підприємства та організаційна структура управління;

- на основі аналізу та синтезу процесу зміни стратегії запропоновано методологію формування стратегічного набору підприємства, яка базується на використанні теорії “резонансу життєвого циклу стратегії” та дає можливість формалізувати вплив стратегічних чинників на стратегічний вибір підприємства;

- розроблено методологію формування збалансованого стратегічного потенціалу промислового підприємства, що містить в собі основні три складові: синтез структури стратегічного потенціалу, методик дослідження фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства та прогноз можливих тенденцій його структурних змін;

одержали подальший розвиток:

- практичний інструментарій формування блоку стратегічних цілей підприємства. Зокрема, методично запропоновано розділити цей процес на два етапи: формування характерного переліку стратегічних цілей підприємства і встановлення пріоритетності цілей. Такий підхід дає можливість методологічно поєднати в стратегічному управлінні процеси цільовизначення, стратегічного вибору й оцінку ефективності менеджменту підприємства, що в цілому підвищить ефективність діяльності підприємств;

- методичні підходи щодо діагностування зовнішнього середовища підприємства в напрямку переходу від якісної до кількісної оцінки факторів впливу. Зокрема, запропоновані методичні розробки дають можливість кількісно інтерпретувати рівень впливу кожного фактора, обґрунтовувати масив факторів впливу на основі встановлення пріоритетності кожного з них у відповідності до цілей, що висуває підприємство та отримати узагальнюючий показник впливу зовнішнього середовища, який спрощує надання висновків експертам-менеджерам за результатами дослідження;

- методичні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства, які за авторською позицією базуються на врахуванні трьох рівнів економічної системи: конкурентний фон (макрорівень), конкурентне поле (галузевий), конкурентні переваги (рівень підприємства), що дають можливість адаптувати процеси переходу від аналізу до розробки конкурентної стратегії промислового підприємства та є напрямками методичного забезпечення формалізації формування стратегічного набору підприємства;

- багаторівнева агрегована оцінка стану стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає одержання не тільки результатів ретроспективного аналізу стану стратегічного потенціалу підприємства, а й проєкціювання їх результатів на криву життєвого циклу підприємства;

- методичні підходи щодо обґрунтування стратегічного набору підприємства. Зокрема, методично адаптовано використання наступних показників та моделей: точки беззбитковості, фінансової стійкості, чистого прибутку підприємства, “моделей стійкого росту”, які запропоновано використовувати залежно від тенденцій стадії життєвого циклу підприємства легкої промисловості;

удосконалено:

- уточнено з позицій об'єктно-цілового підходу класифікацію стратегій підприємства, що утворюють його стратегічний набір. На відміну від існуючого підходу до складу стратегій уведено конкретні (об'єктні) стратегії, які виникають у поточній діяльності підприємства;

- методичне забезпечення реалізації стратегічного набору підприємства в напрямку визначення цілеорієнтованих об'єктів, які забезпечують поєднання процесів розробки стратегії, удосконалення функцій менеджменту, що викликані стратегічними змінами та формування організаційної структури управління;

Обґрунтованість наукових положень і методичних рекомендацій, розроблених у дисертації, забезпечується як використанням законів та законодавчих актів України, прийнятих Верховною Радою України, інших нормативних актів та інструкцій, праць провідних економістів із розв'язання проблем стратегічного управління, так і докладним аналізом великого обсягу матеріалів статистичної звітності і звітних даних промислових підприємств та, зокрема, легкої промисловості, що становлять базу проведеного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у ході дослідження рекомендації мають практичне застосування, що підтверджують довідки про впровадження окремих результатів дисертаційної роботи. Так, пропозиції щодо прогнозування збалансованого стратегічного потенціалу промислових підприємств дає можливість спрогнозувати потенціал галузі, як сумарний потенціал підприємств, що функціонують в промисловості (акт апробації Мінпромполітики № 819 від 13.07.2005 р.)

Запропоновані методичні розробки “Визначення конкурентної позиції підприємства”, що використовуються відділом маркетингу ЗАТ ВТШФ “Дана” для визначення конкурентної стратегії підприємства; виробничо-технічною службою підприємства використовується методика оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає отримання не тільки результатів ретроспективного аналізу стану потенціалу, а і проектування результатів оцінки на криву життєвого циклу підприємства; відділом планування використовуються методичні рекомендації щодо формування блоку стратегічних цілей підприємства (довідка №17 від 16.09.2005)

Впроваджено в практику діяльності ВАТ “Желань” методичні рекомендації діагностики стратегічного потенціалу підприємства, прогнозування майбутніх тенденцій змін потенціалу, оцінки ефективності стратегічного вибору підприємства (довідка № 12 від 15.10.2005).

Авторські дослідження в галузі стратегічного управління покладені в основу проведення бізнес-тренінгів з курсів “Стратегічний менеджмент”, “Стратегічне управління підприємством”, які проводяться Київським гуманітарним інститутом (акт № 5501 від 13 вересня 2005 р.).

Теоретичні напрацювання використовуються в навчальному процесі в Київському національному університеті технологій та дизайну при викладанні дисциплін: “Стратегічний менеджмент”, “Стратегічне управління підприємством”, “Основи менеджменту” (довідка №72-07/1792 від 5.09.2005 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, викладених у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що є

результатом особистої роботи здобувача і становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи обговорювалися на засіданнях кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну і були оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: “Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини” (м. Кам’янець-Подільський, 2-6 червня 1998 р.); “Стратегія Інноваційного розвитку підприємств України” (м. Київ 17-20 вересня 2003 р.); “Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України” (м. Хмельницький, 17-18 квітня 2003 р.); “Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика” (м. Київ 27-28 жовтня 2005 р.); “Формування, використання та розвиток управлінського потенціалу” (м. Луганськ 28-29 жовтня 2005 року); на всеукраїнських науково-практичних конференціях: “Проблеми перехідної економіки” (м. Київ, 19-20 квітня 2001 року); “Проблеми управління регіональним економічним і соціальним розвитком” (м. Рівне, 22-23 травня 2003 р.); "World tendencies of development of light industry" (The Netherlands, The Hague, May, 2003 year); "International business orientation" (The Netherlands, The Hague, 2004 year); “Проблеми управління регіональним економічним і соціальним розвитком” (м. Рівне, 20-21 травня 2004 р.); “Організаційно-правові та фінансово-економічні проблеми адаптації підприємств АПК до ринкових умов господарювання та шляхи їх вирішення” (м. Київ, 19-20 травня 2005 р.); “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні” (м. Судак, 12-14 вересня 2005 р.); “Економічний розвиток: проблеми та шляхи їх вирішення” (м. Київ, 21-23 вересня 2005 р.)

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 40 наукових праць, з них - 1 індивідуальна монографія обсягом 14,6 обл.-вид. арк. (Рецензія в журналі “Вісник академії наук” № 11, 2005); 1 підручник у співавторстві загальним обсягом 26,3 обл.-вид. арк., з яких частка здобувача 15 обл.-вид. арк., 1 індивідуальний навчальний посібник загальним обсягом 15,5 обл.-вид. арк., 10 статей у наукових журналах, 21 стаття у збірниках наукових праць і 6 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 71,55 д.а., з яких особисто автору належать 58,65 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, шести розділів і висновку, що викладені на 453 сторінках друкованого тексту (348 сторінок основного тексту). Матеріали дисертації містять 43 таблиці та 70 рисунків, список використаних джерел із 244 найменувань і 14 додатків, які наведено на 83 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження та суть його розробки, визначено мету і завдання роботи, сформульовано об’єкт, предмет і методи дослідження, визначено наукову новизну та розкрито практичне значення отриманих результатів.

У **першому розділі** – “Теоретико-концептуальні підходи до стратегічного управління підприємством” досліджено суть стратегічного управління та зміст основних його категорій. Різноманітні

наукових тлумачень категорій стратегічного управління пов'язана перш за все з розвитком та становленням його теоретичної бази. У результаті дослідження нами зроблені висновки про необхідність тлумачення стратегічного управління в контексті концепції загального менеджменту. Основою загального менеджменту є концептуалізація ситуацій, що виникають при взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, та забезпечення зв'язку функцій управління з управлінськими ланками як єдиного цілого. Концептуалізацію забезпечує процес розробки стратегій, а зв'язки формуються у процесі виконання стратегій. Таким чином, стратегічне управління пропонується розглядати, як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень відносно формування місії і визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів, що забезпечують реалізацію цих стратегій у ринковому середовищі.

Суть стратегічного управління полягає у формуванні уяви про ринок та вироблення загального уявлення про перспективи підприємства на цьому ринку. Формування таких уяв базується не стільки на аналізі достовірної інформації про ринок, скільки на обґрунтуванні допустимих гіпотез. Використання гіпотез замість достовірної та релевантної інформації для визначення перспективних напрямів діяльності промислових підприємств диктується тим, що стратегічне управління здійснюється в умовах невизначеності про стан та зміни факторів ринку.

Невизначеність у менеджменті є показником, який характеризує повноту, швидкість і достовірність інформації про поведінку факторів зовнішнього середовища, що визначають умови та можливості діяльності промислового підприємства.

Умови невизначеності в стратегічному управлінні можна розділити на дві частини: макро- та мікроорганізаційна невизначеність. Остання виникає на низовому та середньому організаційному рівні менеджменту, а "макро" – на верхньому рівні управління. Основна відмінність між макро- і мікроорганізаційною невизначеностями полягає в рівні аналітичної абстракції та виборі факторів, що створюють цю невизначеність, але потребують урахування їх впливу на діяльність підприємства. Кожна гіпотеза є тим рівнем абстракції та невизначеності, що залежить від виду і глибини проведення аналізу, який використовують керівники та менеджери при визначенні поведінки учасників ринку та факторів зовнішнього середовища. Необхідність використання гіпотез визначається тим, що керівництво приймає рішення "сьогодні" щодо майбутньої діяльності підприємства в тому середовищі, дії якого можна оцінити лише на рівні відповідної абстракції.

Отже, причиною виникнення стратегічного управління є рівень невизначеності в прийнятті рішень щодо визначення умов та можливостей підприємства успішно діяти на ринку. Концепція стратегічного управління підприємства повинна відображати взаємозв'язок основних його об'єктів: ресурсів, підприємств-виробників, конкурентів, споживачів. При цьому стратегічне управління забезпечує ефективну взаємодію учасників конкурентного ринку. Концептуально місце і роль промислового підприємства в ринковому середовищі визначається такими процесами:

- визначення цілей та напрямів (умов та можливостей) діяльності;
- отримання ресурсів із зовнішнього оточення;
- виготовлення продукту;

- передача продукту в зовнішнє середовище.

Ключову роль у підтримці балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів підприємства відводиться саме стратегічному управлінню. Ці процеси мають складну структуру, а забезпечення їх виконання відбувається на різних стадіях управління: стратегічному, тактичному та лінійному.

Як і кожний новий напрям розвитку менеджменту, стратегічне управління нині віддзеркалює різні методологічні та методичні підходи. Домінуючою сьогодні є концептуальна модель ієрархічного аналізу, планування, виконання та контролювання, що була запропонована Ф.Котлером. Проведені дослідження дозволили нам зробити висновки, що в дійсності управління не відбувається відповідно до моделі Ф. Котлера. Цьому твердженню є декілька пояснень.

По-перше, запропонована технологія стратегічного управління “зверху – вниз” – від формулювання місії та цілей до контролювання їх досягнення – на практиці не працює. Невелика група людей верхньої ланки апарату управління, яка очолює корпоративне підприємство, не спроможна розробити такі детальні стратегії та плани їхньої реалізації, щоб іншим залишалось лише їх виконувати. Зовнішнє середовище підприємства надто складне, не передбачуване та бурхливе, щоб можна було розробляти велику кількість детальних стратегій і спускати їх для виконання на нижчі рівні управління.

По-друге, діяльність менеджерів підприємства не є тотожною діяльності аналітиків та плановиків, котрі лише систематично думають про виконання стратегій. Їхня діяльність надзвичайно залежить від ситуації. Практика відомих підприємств показує, що реалізовані стратегії не були сформульовані заздалегідь. Вони з’явилися у процесі подій, що виникли в діяльності підприємств, але не були свідомо заплановані.

По-третє, сьогодні немає підстав для сумніву, що реальність управлінської діяльності не схожа на ієрархічні моделі, які представляють аналіз, планування, реалізацію та контролювання, як окремі види діяльності, що виконуються послідовно.

По-четверте, функції управління, що введені до складу стратегічного управління, не відповідають вимогам принципу циклічності процесів. Згідно з принципами загального менеджменту, реалізація складних процесів, до яких відносять стратегічне управління, відбуваються за участі всіх загальних функцій управління. Відсутність будь-якої функції у процесі управління створює розриви, що призводять до порушення процесу.

По-п’яте, процес реалізації стратегічних програм і стратегій має довгостроковий характер, який може тривати 10 – 15 років. Правильність вибору підприємствами стратегій може оцінити лише споживач. Логіку поведінки споживача можливо виявити тільки *post factum*, і вона не обов’язково співпадатиме зі стратегією, яку задумало керівництво підприємства. Відхилення, що може виникнути в реалізації стратегії, теж виявляється *post factum*, за допомогою заключного етапу контролювання стратегії.

Недоліки, які має ієрархічна модель стратегічного управління, не дають підстав для того, щоб підприємства не визначали місії та цілі своєї діяльності, а також не формулювали чітко стратегію успіху. Необхідно переосмислити підходи до організації процесів управління в напрямку поєднання стратегічного й оперативного управління.

Проведені дослідження дають підстави підсумувати, що головним призначенням стратегічного управління є досягнення синергічного ефекту, що може досягти підприємство шляхом визначення та реалізації стратегії успіху. Термін “*синергетика*” підкреслює принципову роль колективних взаємодій у виникненні та підтриманні процесів самоорганізації в різних відкритих системах, до яких належать промислові підприємства. У стратегічному управлінні синергетика може стати основою для прийняття ефективних рішень за умов, коли підприємство внаслідок своєї відкритості постійно знаходиться під впливом нестабільного та нелінійного зовнішнього середовища.

Але розвиток стратегічного управління та можливостей його практичного застосування визначили недосконалість використання лише принципів синергії у стратегічному управлінні підприємствами. Намагання позбутися недоліків функціонального та структурного підходу до визначення стратегій сприяло розвитку нових ідей, що засновані на об’єктній декомпозиції. Такий підхід отримав назву об’єктно-цільовий. При його застосуванні ми виходили з організаційної концепції менеджменту підприємства, в якій основними похідними чинниками є цілі підприємства та його складові об’єкти управління. В основі об’єктно-цільового підходу знаходиться поняття об’єкт, клас, інкапсуляція, наслідування та поліморфізм, які створюються для забезпечення певних цілей.

Модель стратегічного управління, що запропонована нами в результаті дослідження, відображає концепцію використання об’єктно-цільового підходу і представлена на рис. 1.

Об’єктно-цільовий підхід розглядає підприємство як сукупність системно пов’язаних між собою елементів, що називаються об’єктами. Кожний об’єкт відповідає за розв’язання конкретних задач чи досягнення певних результатів. Функціонування системи відбувається в результаті взаємодії об’єктів.

Об’єктно-цільовий (орієнтований на об’єкт) підхід надає головну роль об’єкту в ході розробки системи стратегічного управління. Об’єкт – це самостійний елемент системи, якому притаманні певні функціональні обов’язки, виконання яких гарантовано за його призначенням.

Кожний об’єкт має відношення до наступних елементів: певної цілі, для досягнення якої він створений (Z_i); рівня ієрархії в системі об’єктів (R_i); функціональної стратегії (C_i); конкретної функції управління, яка визначає характер його діяльності та призначення в системі управління (F_i); етапу життєвого циклу підприємства (Θ).

Такими чином, об’єкт (Q_i) буде створюватись під впливом наступних чинників:

$$Q_i = f(Z_i, R_i, C_i, F_i, \Theta).$$

Об’єктно-цільова система являє собою сукупність максимально ізольованих один від одного об’єктів, взаємодіючих між собою через обмін результатами своєї діяльності. Таким чином, кожному об’єкту призначаються певні обов’язки системи, за виконання яких він несе відповідальність. Важливо, що інші об’єкти не знають, яким чином конкретний об’єкт буде виконувати ті чи інші свої функції.

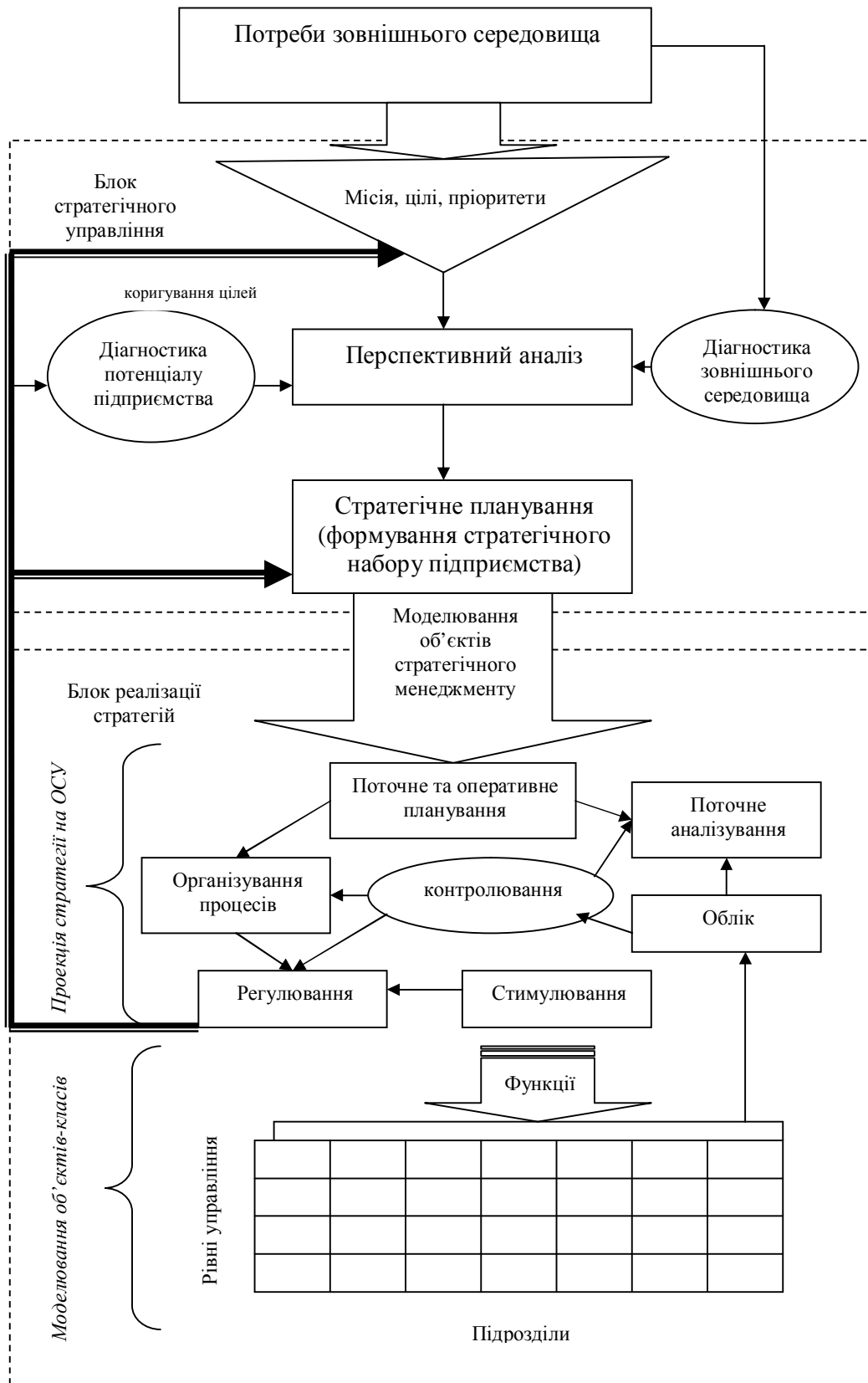


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного управління підприємством

Вони лише знають перелік цих функцій і результат їх виконання. Обмінюючись результатами своєї діяльності об'єкти впливають один на одного і на поведінку системи в цілому. При цьому виникає потреба концептуально та функціонально пов'язати між собою категорії “ціль”, “об'єкт”. Тобто, ієрархія цілей повинна мати певну ієрархічну структуру об'єктів, які функціонально здатні забезпечувати цілеспрямовану діяльність підприємства. У концепції стратегічного управління об'єктно-цільовий підхід передбачає виділення ієрархії об'єктів, створення і функціонування яких забезпечує адаптивне досягнення цілей підприємства.

За своїм призначенням у системі певна сукупність об'єктів створює відповідні класи. Таким чином, кожний об'єкт є представником певного класу однотипних об'єктів. Клас визначає загальні властивості для всіх об'єктів. До таких властивостей відносять:

- склад та структуру даних, що описують атрибути класу та відповідних об'єктів;
- сукупність методів – процедур, що визначають взаємодію об'єктів цього класу з зовнішнім середовищем.

Як і всі моделі стратегічного управління, запропонована модель містить такі складові: місію, цілі діяльності підприємств, стратегію, потенціал. Суттєве доповнення моделі складає блок реалізації стратегій, що забезпечує динаміку процесів, побудованих на умовах принципів об'єктно-цільового підходу.

Формування концепції стратегічного розвитку вимагає детального дослідження особливостей застосування методології стратегічного управління на підприємствах України. Умови функціонування промислових підприємств різко змінилися на макро- та мікроекономічному рівні у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання. Діяльність промислового підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізняються від діяльності, орієнтованої на ринок, як за окремими характеристиками, так і за “поведінкою” в зовнішньому середовищі. Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятним є жорстке адміністрування, традиційні централізовані методи планування виробничої діяльності на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва та ін. Аналізуючи фундаментальні риси української економіки (як «уроджені», обумовлені попереднім перебудовним періодом її розвитку, так і «придбані», що виникли як результат проведення реформ останніх п'ятнадцяти років), що сьогодні впливають на особливості функціонування бізнесу, слід зауважити, що вона являє собою своєрідне середовище.

Складність умов бізнес середовища, в якому працюють промислові підприємства України, підтверджує думку про необхідність впровадження стратегічного підходу в механізми управління підприємствами. Проведені дослідження підтверджують необхідність пошуку та впровадження нових стратегій в управління промисловими підприємствами.

Що забезпечує стратегія в діяльності підприємства? Перш за все, розуміння керівництвом місії існування підприємства, бачення його майбутнього. Відмова деяких керівників підприємств від застосування стратегічного підходу в менеджменті приводить до хаотичності прийняття управлінських рішень, відсутності обґрунтованості виконання управлінських функцій.

По-друге, стратегія забезпечує консолідацію використання усіх складових потенціалу підприємства. Саме існування стратегії підприємства передбачає врахування можливостей розвитку усіх елементів підприємства.

По-третє, стратегія допомагає керівникам розставляти орієнтири та пріоритети для поточної діяльності, для короткострокових проєктів, які не повинні суперечити загальній стратегії. Вміння керівника чітко визначити пріоритети підприємства – є вищим мистецтвом управління. Будь-яке підприємство є соціальною системою і тому стратегія обов'язково повинна вирішувати соціальні питання. А соціальні питання досить часто важко поєднати з фінансовими інтересами підприємства.

По-четверте, стратегія визначає етапи досягнення цілей підприємства. Це не просто механічне узгодження цілей з певним періодом часу (скажімо, рік, п'ять років, період дії контракту та ін.). Етапи функціонування підприємства завжди пов'язані з розвитком, досягненням вищого ступеня якості в діяльності. Відсутність позитивних результатів у діяльності підприємства – це завжди буде означати необґрунтованість стратегічного вибору.

У другому розділі – “Методологічне забезпечення формування стратегії промислового підприємства” запропоновані методологічні аспекти щодо формування стратегії на підприємстві. Передусім, проаналізовано концептуальні підходи щодо розуміння стратегії та класифіковано стратегії підприємства на засадах об'єктно-цілового підходу. Запропоновано розглядати стратегію підприємства як стратегічний набір, що має чотири рівня ієрархії: корпоративні стратегії, конкурентні, функціональні та об'єктні.

Формування стратегічного набору повністю залежить від розглянутих особливостей і ситуацій, в яких знаходиться промислове підприємство. Тому можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки буде індивідуальних стратегічних наборів. Однак, аналіз практики стратегічного менеджменту дав змогу узагальнити процес формування стратегічного набору та запропонувати загальні підходи виконання цього процесу, які можуть бути використані різними підприємствами. Загальні підходи базуються на певних особливостях стратегічного управління та корпоративних стратегіях.

Будь-який стратегічний набір у тому чи іншому аспекті визначається взаємодією та боротьбою різних сил, які мають відношення до конкурентної діяльності підприємства. Такі сторони можна визначити за допомогою базового ромбу стратегічного управління (рис. 2). Він об'єднує чотири первинні складові корпоративної стратегії: розподіл видів діяльності в часовому просторі (управління часом); розподіл та перерозподіл стратегічних ресурсів; створення та використання кадрового потенціалу; використання зовнішнього оточення.

Перша складова – час – в стратегічному управлінні підкреслює динамічні властивості стратегії та її залежності від незворотності часу. Основною якістю, яка визначає особливості та специфіку стратегій, є залежність усіх видів діяльності, які пов'язані з розробкою стратегії та її реалізацією, від дотримання певних часових періодів. Тому особливої актуальності набуває аналіз і синтез стратегії підприємства щодо можливих змін життєвого циклу самого підприємства, стану потенціалу та зовнішнього середовища.

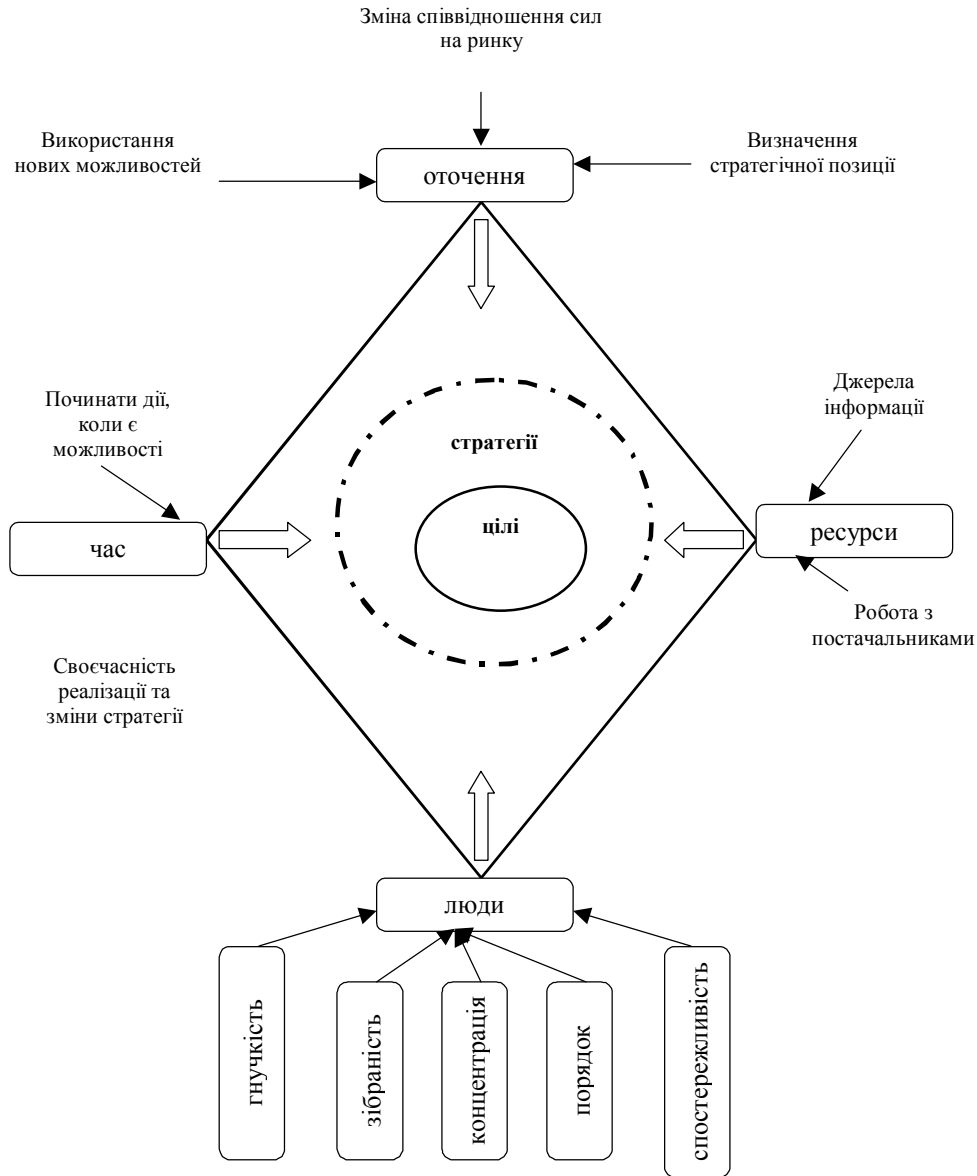


Рис. 2. Базовий ромб стратегічного управління

Виконання такого аналізу було можливе за умови застосування теорії резонансу життєвого циклу стратегії підприємства. У дисертаційному дослідженні життєвий цикл стратегії пропонується розглядати з точки зору локального резонансу, який виникає між стратегією та елементами системи, і глобального резонансу, що має сама стратегія. Розвиток теорії резонансу стратегії зумовило появу нових термінів: інерційність підприємства; демпфірування стратегії.

При цьому, під інерційністю підприємства-об'єкта реалізації стратегії пропонується розуміти сукупність чинників, що уповільнюють процес впровадження та термізації стратегічних змін. У результаті досліджень виявлені основні показники, що впливають на інерційність підприємства, та задані шкали їх можливих значень.

Під демпфіруванням пропонується розуміти перелік чинників, що викликають згасання стратегії (зміну загальної координати стратегії), а саме:

- рівень технології обґрунтування стратегії;
- рівень інформаційного забезпечення стратегічних рішень;
- зміна зовнішніх чинників, які неможливо було передбачити.

У відповідності до введених понять запропонована модель формування стратегічного набору підприємства.

Досить важливою процедурою стратегічного управління є також вибір методу оцінки ефективності стратегічного набору підприємства, результат реалізації якого залежить від достовірності обґрунтування. Технологія прийняття стратегічних рішень пропонує досить широкий інструментарій їх обґрунтування. Оскільки для реалізації стратегічного набору ключовим є фактор часу, то вибір технології обґрунтування його ефективності запропоновано здійснювати у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства.

У дисертаційному дослідженні доведено можливості використання наступних показників і моделей: точки беззбитковості, фінансової стійкості, чистого прибутку підприємства, “моделей стійкого росту”, які запропоновано використовувати в залежності від тенденцій стадії життєвого циклу промислового підприємства легкої промисловості.

У третьому розділі – **“Практичний інструментарій формування цілей промислових підприємств”** досліджено та запропоновано методичне вирішення етапу стратегічного управління – цілевизначення, що пов'язано з двома напрямками вирішення проблеми: формування характерного переліку стратегічних цілей підприємства; встановлення пріоритетності цілей. Інтерпретація цілей в контексті об'єктно-цільового підходу дає змогу говорити, що цілі підприємства визначають цілі його об'єктів-класів, що і формують цілісну систему стратегічного управління промислового підприємства. У відповідності до цієї позиції, цілі підприємства є не лише справою вищого керівництва, а й усіх працівників підприємства. Це означає, що з самого початку існування діяльність промислового підприємства має конкретну цільову спрямованість.

Процес формування і постановки цілей складний, але необхідний. Формальна постановка цілей створює переваги промисловим підприємствам – великим, середнім і малим, тим, що тільки створені і починають свою діяльність, або мають уже стійкий бізнес.

Постановка й упорядкування цілей діяльності підприємств – є одним з процесів менеджменту, що здійснює менеджер або керівник. Отже, процес постановки цілей являє собою головну функцію управління. Вона відноситься до категорії конкретних функцій і в літературі називається “функцією цілевстановлення” або «функцією постановки цілей».

Будь-яка спроба розглянути загальну ціль підприємства на визначений період неминуче приводить до розуміння її багатоплановості, складності і неоднозначності. Успіх розв'язання цього завдання цілком визначається кваліфікацією, досвідом, зацікавленістю та затраченими зусиллями людини або групи людей, які займаються процесом цілевизначення, і відповідно, значною мірою на нього впливають суб'єктивні чинники. Зменшити суб'єктивність можливо лише за умов існування та використання менеджерами методичних матеріалів, що містять узагальнений досвід роботи.

У межах системної концепції формулювання, структуризації та визначення пріоритетних цілей виробничої системи є найскладнішою проблемою, розв'язання якої практично не піддається формалізації. Але будь-яке управлінське рішення в стратегічному управлінні не може бути обґрунтоване без деякого визначеного уявлення самого менеджера про ціль виробничої системи.

Історично досить тривалий час була популярна теза про те, що головною ціллю підприємства є досягнення максимального прибутку. Ця ідея з'явилась на основі ранніх праць з класичної економіки і зрозуміла в межах макроекономічних моделей підприємства, що функціонує за умов конкуренції. Однак, у 50-ті роки ХХ століття подібне уявлення про головну мету підприємства було піддано сумніву. Більше поширеною стала думка про розгляд підприємств як групи індивідумів, що наділені характеристиками, тому до економічної теорії висуваються нові вимоги щодо врахування людського фактора та проблеми групових впливів. У сучасному менеджменті розуміння того, що головна мета підприємства не вичерпується максимізацією прибутку є домінуючим. Проведені дослідження приводять до висновку, що теза "максимізація прибутку" повинна бути замінена іншою, що більшою мірою відповідає реальності. Ми схилиємося до точки зору, в межах якої глобальною стратегічною ціллю підприємства є його збереження та стійке функціонування.

Чи достатньо такого загального формулювання глобальної цілі підприємства для вирішення проблеми оцінки ефективності менеджменту на підприємстві?

Передовсім, слід виходити з того, що в будь-який період часу для конкретного підприємства необхідно сформулювати висновок про досягнення або недосягнення цієї цілі. Але, разом з тим, не можна визначити ступінь її реалізації, тому що неможливо побудувати кількісно виражені критерії і відповідно розв'язати завдання оцінки ефективності менеджменту промислового підприємства.

Вихід з такої ситуації ми бачимо в структуризації глобальної стратегічної цілі підприємства. Однією з проблем формування блоку стратегічних цілей є встановлення їх пріоритетності. Необхідність вирішення цієї проблеми традиційно пов'язують з обмеженістю наявних у промислового підприємства інвестиційних ресурсів і неможливістю реалізувати всі стратегічні програми. Таким чином, постає завдання вибору стратегічних напрямів діяльності, яке неможливо розв'язати без орієнтації на цільовий блок у цілому та на пріоритетність цілей.

Встановлення пріоритетності будь-яких об'єктів (економічних, технічних, соціальних та ін.), на перший погляд, видається не досить складним завданням, що має здебільшого технічні складності. Але з використанням комп'ютерного забезпечення вони практично подолані, чого не можна сказати про методичне забезпечення. При розв'язанні практичних завдань на них або не звертають уваги, або некоректно обминають. Тому цьому

питанню в дисертаційному дослідженні приділено більше уваги і запропоновані методичні підходи до його вирішення.

Перелік пріоритетності стратегічних цілей пропонується встановлювати виходячи з прогнозного стану зовнішнього середовища, з переважною орієнтацією на його стан, ближче до закінчення періоду стратегічного планування. В умовах ринкової економіки зовнішнє середовище підприємства характеризується досить великою рухливістю. Істотні зміни вимог зовнішнього середовища вносять відповідні корективи в поточну пріоритетність цілей, що закладено в стратегічному плані, з тим щоб не допустити припинення функціонування підприємства як самостійної виробничо-господарської одиниці. Процес формування оцінки ефективності діяльності підприємства на основі встановлення пріоритетності цілей в авторському баченні поданий на рис. 3.

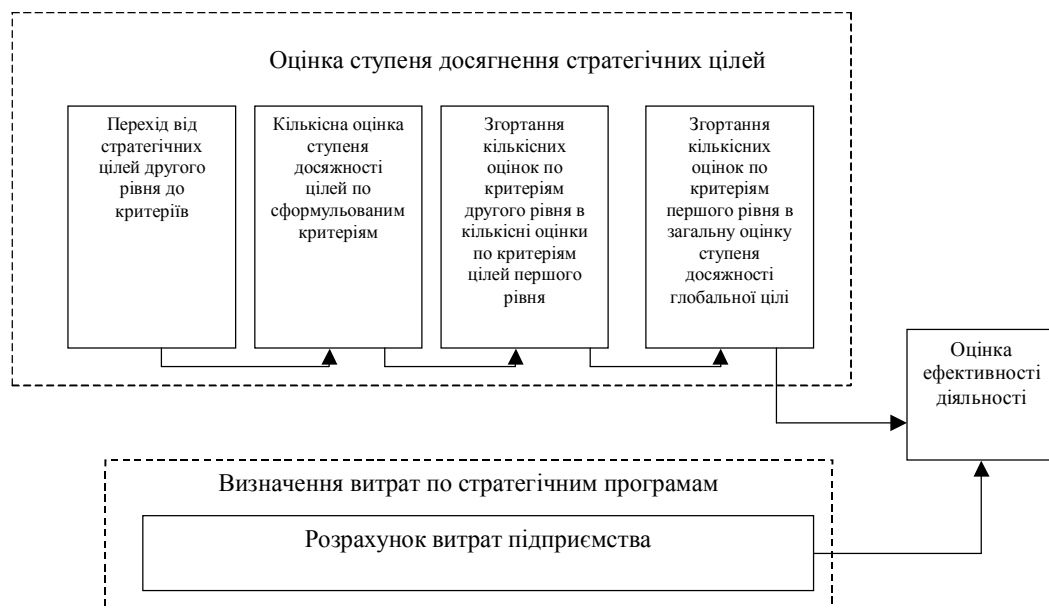


Рис. 3. Схема оцінки ефективності діяльності підприємства на основі визначення пріоритетності його цілей

У межах системної концепції запропоновано методика встановлення пріоритетності цілей підприємства з метою подальшого використання результатів оцінки при аналізі діяльності промислового підприємства в цілому. Основою розробленої методики є геометричний метод діагностики стану системи. Суть методу полягає у можливості використання графічних, ілюстративних матеріалів та просторовому представленні показників оцінки ефективності розв'язання стратегічних завдань.

Загальна схема встановлення пріоритетності стратегічних цілей подано на рис. 4.

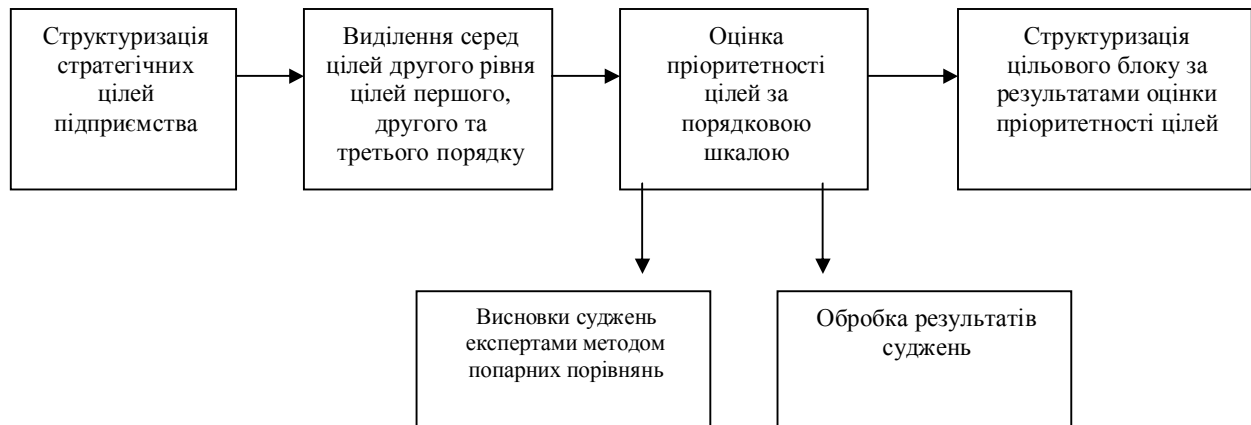


Рис. 4. Загальна схема встановлення пріоритетності стратегічних цілей

З метою можливого застосування пріоритетності цілей у подальшому аналізі, термін пріоритетність запропоновано використовувати як черговість реалізації локальної цілі. Це завдання не потребує виміру за шкалою відношень, що пов'язано з досить серйозними методичними проблемами, а дозволяє обмежитись ранговою шкалою. Процедура встановлення пріоритетності цілей неформалізована і потребує використання експертної оцінки. В цьому випадку пропонується використовувати метод попарних порівнянь. При використанні названого методу експерт порівнює усі цілі попарно з точки зору черговості їх реалізації та для кожної пари зроблені висновки про переваги однієї цілі за вказаною ознакою, або їх рівноцінності.

Після встановлення першочерговості реалізації цілей експертна група розподіляє їх на цілі першого, другого та третього порядку. Початок рангового ряду рекомендується відносити до цілей першого порядку, кінець ряду – до цілей третього порядку, а середину – другого порядку. Основним завданням експертів при цьому є визначення межі початку та кінця кожної групи. Результати такої роботи необхідні при переході від стратегічних орієнтирів до тактичних завдань.

Останній етап оцінки ефективності досяжності цілей підприємства на основі дослідження їх пріоритетності базується на використанні методу геометричного підсумовування. Суть методу полягає в наступному: для обраної групи показників будується графік у вигляді квадрату, кожна сторона якого є вимірювальною шкалою для фіксування значення конкретного показника на визначений період часу. Для практичної побудови графіка досить важливе значення має співвідношення критерію, що оцінюється, до показника. Механізм використання графіка для отримання оцінки наступний. На відповідних вимірювальних шкалах фіксуються значення показників на визначений період часу. Зафіксоване значення на протилежних сторонах квадрата з'єднується прямими, точка перетину яких характеризує ефективність цільовизначення. Якщо в певний момент часу значення усіх показників досягли максимального позитивного значення, то точка перетину змістилася б у верхній правий кут. Це означало б граничну ефективність діяльності підприємства. Побудувавши на графіку ще одну шкалу (діагональ) з градаціями в відсотках від 0 до 100 і опускаючи перпендикуляр з точки

перетину на цю шкалу, можна отримати оцінку ефективності функціонування підприємства на визначений період часу у відсотках.

До основних переваг запропонованої методики можна віднести: відсутність проблем розмірності показників, що формують оцінку діяльності; відсутність проблеми врахування впливовості одних показників на інші; метод уможливує оцінювання відповідно з системного закону найменших відносних опорів, згідно з яким стійкість, результативність та інші показники системи визначаються найслабшим її елементом.

У четвертому розділі – “Методичні підходи щодо діагностики середовища підприємства” проаналізовано систему стратегічних факторів і виявлені основні об’єкти діагностики.

Варто наголосити, що методичне забезпечення дослідження середовища підприємства має багато суперечливих моментів. Практична значимість подальших розробок не викликає сумнівів, оскільки саме невідповідність багатьох підприємств, відсутність досконалого методичного забезпечення для дослідження середовища – одна з причин невдач функціонування вітчизняних підприємств.

Отже, аналіз стратегічних факторів охоплює різні елементи внутрішнього і зовнішнього середовища та потребує використання різних методів щодо їх класифікації.

Узагальнення попередніх досліджень зовнішнього середовища та їх творчий розвиток дали змогу автору розробити і запропонувати концептуальну схему проведення цієї роботи. Основними етапами цієї роботи є наступні.

1. Визначення об’єкта і мети аналізу.

2. Структуризація зовнішнього середовища промислового підприємства (визначення критеріїв і показників). З’ясування переліку та груп чинників, що характеризують зовнішнє середовище підприємства, є особистою справою дослідника. Існує багато підходів до класифікації факторів і вони не є антагоністичними. Проаналізувавши різні підходи, автор склав матрицю чинників, що використовувалася в розробках автора. Необхідним в оцінці є не тільки виділення та групування чинників, що важливі для промислових підприємств, але й надання їм кількісної характеристики. Так, використовується шкала оцінки в межах від 0 до 1, причому таким чином, що більша сума оцінки буде свідченням більш складного та мінливого зовнішнього середовища.

3. Визначення вагомих коефіцієнтів кожної групи показників. Залежно від мети, що ставить перед собою підприємство, значимість кожного показника буде різною. Визначення його вагомості та пріоритетності для різних цілей діяльності можна встановити, використовуючи метод аналізу ієрархій. Це дає змогу визначити не тільки пріоритетність кожного фактору, але й інтенсивність взаємовпливу факторів в ієрархії, що у кінцевому результаті прискорює процес прийняття стратегічних рішень та їх обґрунтованість.

4. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження. Заповнення матриці оцінки зовнішніх чинників. На цьому етапі для підприємства, що аналізується, здійснюється оцінка стану чинників зовнішнього середовища, визначаючи при цьому стан фактора, прогнозні тенденції показника, характер впливу на діяльність підприємства (М - можливості; З – загрози). У дисертаційній роботі запропоновані результати такої оцінки за матеріалами ЗАТ “Дана”.

Аналіз матриці можливостей та матриці загроз дає змогу виділити ті чинники зовнішнього середовища, які потребують першочергової уваги і реагування на них з боку керівництва підприємства.

5. Визначення інтегрального показника стану зовнішнього середовища. Складання підсумкової матриці проблем підприємства. Підсумком діагностики зовнішнього середовища є визначення інтегрального показника-вимірника, що визначить ступінь сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства.

Розроблена модель – проста у застосуванні, відкрита для користувача (тобто реалізована можливість коригування базових чинників оцінки та параметрів їхньої значущості). Все це дає можливість рекомендувати його для практичного застосування з метою інтелектуальної підтримки висновків та рішень менеджерів.

Але, беручи до уваги досить широкий спектр проблем зовнішнього середовища, все більше значення для оцінки положення підприємства на зовнішньому середовищі набуває оцінка саме конкурентної позиції підприємства. При чому складовими позиції є саме конкурентні переваги.

Оцінка зовнішнього середовища в кінцевому варіанті повинна мати напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства. У дисертаційній роботі запропонована методика оцінки конкурентних переваг підприємства, основні процедури якої представлені у вигляді структурної схеми (рис. 5).

При розробці методики ми виходили з того, що конкурентні переваги являють собою досить складне багаторівневе поняття, таким чином їх аналіз і оцінку потрібно як найтісніше пов'язувати з конкурентним фоном і конкурентним полем, особливо його рівнем.

Виділяючи межі конкурентного поля, бралися до уваги три рівня конкурентних відносин:

- мікрорівень (конкретні види продукції підприємства);
- мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств);
- макрорівень (господарство країни).

Слід зауважити, що таке структурування суб'єктів конкурентної боротьби дозволило дати точнішу характеристику складу елементів цієї складної категорії та виявити їх взаємозв'язки. Це також допомогло обґрунтувати ефективність підходів до оцінки позиції підприємства залежно від конкурентного поля, що відкриває додаткові можливості для визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності на кожному рівні. Таке структурування тим важливіше, чим складніше конкурентне поле та взаємозв'язки між суб'єктами конкуренції.

Підводячи підсумок, ми прийшли до висновку, що діагностика конкурентного фону – це не тільки фіксація факторів, що не мають прямого зв'язку з ринком, але й визначення ступеня важливості чинних факторів для підприємства.



Рис. 5. Структурна схема методики оцінки конкурентної позиції

Процес аналізу конкурентного фону – це складна та трудомістка процедура, кінцевими результатами якої є наступне:

- 1) виділення відносно важливих факторів із загальної сукупності, що можуть вплинути на розвиток та зміни галузевого ринку, а також характер і силу впливу по кожному з цих факторів;
- 2) розробка сценарію можливого розвитку складових компонент конкурентного фону в межах встановленого періоду часу;
- 3) визначення основних конкурентних переваг фону, що є основними умовами функціонування господарської системи (світової, державної, регіональної).

Виділення конкурентного поля з метою дослідження його привабливості є наступним елементом методики оцінки конкурентної позиції. Суть цього елементу зводиться до встановлення стратегічної зони господарювання (СЗГ) промислового підприємства, що складається з проведення трьох процедур: фокусування (виділення індикаторів оцінки), перевірки (виділення можливостей/загроз); висновків (вибір категорії привабливості ринку).

Вдале виділення СЗГ забезпечить:

- більш повну оцінку привабливості та перспективності виділення СЗГ;
- чітке визначення діючої конкурентної позиції підприємства;
- правильність вибору конкурентних стратегій для досягнення підприємством більш стійких, сильних позицій на конкурентному полі.

На основі вивчених матеріалів з цього питання, ми дотримуємося думки, що найкращим методом оцінки привабливості конкурентного фону є індикаторний метод. В його основу покладена система індикаторів, за допомогою яких можливо дати оцінку об'єкту, що досліджується. Таким чином, запропонована методика оцінки позиції підприємства має особливості практичного застосування та наступні відмінності:

- запропонована методика базується на системному підході до оцінки позиції підприємства за рахунок врахування додаткових чинників, що відносять до трьох рівнів економічної системи: конкурентний фон (макрорівень), конкурентного поля (галузевий), конкурентні переваги (рівень підприємства);
- важливу роль у методиці оцінки відіграє діагностика конкурентного поля та конкурентного фону;
- сумарний вплив конкурентного фону та конкурентного поля суттєво впливає на конкурентну позицію підприємства, що в подальшому позначається на виборі конкурентної стратегії;
- діагностика конкурентного фону базується на складанні його профілю;
- основою для визначення того, до якого ступеня привабливості віднесене конкурентне поле, є систематизовані основні критерії;
- методика оцінки конкурентної позиції за принципом “матрьошки” дозволяє більш точно визначати позицію підприємства на конкурентному полі.

У п'ятому розділі – “Управління стратегічним потенціалом підприємства на засадах об’єктно-цільового підходу” запропоновані методологічні та практичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства.

В умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості промислового підприємства будуть визначатися не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможностями підприємства передбачати потенціальні зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на ці зміни. З цією метою запропоновано використовувати термін *стратегічний потенціал підприємства* [СПП], під яким ми розуміємо сукупність наявних ресурсів та можливостей (здібностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства. У цьому випадку акцент робиться на ресурсах, що використовуються для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Для вирішення проблеми формування збалансованого стратегічного потенціалу промислового підприємства пропонується методологія, яка має три основні складові:

- синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, що дає можливість визначити не тільки основні складові СПП, але і з’ясувати показники-індикатори за якими можливо виміряти фактичний стан СПП;
- методика оцінювання фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства;
- прогноз можливих тенденцій структурних змін СПП.

Аналіз відповідних досліджень свідчить, що більшість науковців дотримується ресурсного підходу до концепції стратегічного потенціалу підприємства, не беручи до уваги внутрішні взаємозв’язки між його елементами. На наш погляд, такий підхід унеможливує успішне вирішення проблеми удосконалення структури стратегічного потенціалу в сучасних умовах. Натомість запропоновано здійснити синтез системи стратегічного потенціалу методом структурних матриць, що дало можливість сформулювати концептуальну модель системи “стратегічний потенціал підприємства”.

З урахуванням статистичних критеріїв і обґрунтування формування діагональних елементів робочих матриць виконана побудова лінійної та логарифметичної моделі стратегічного потенціалу підприємства. Тестові розрахунки та типові табуляграми для побудови статистичних лінійних та логарифметичних моделей СПП дали змогу отримати робочі статистичні моделі СПП відповідно до кожної його складової (табл.1). За допомогою аналізу отриманих моделей визначено показники з позитивним та негативним впливом на величину результативного показника.

Таким чином, виробниче підприємство відповідно до зміни умов може варіювати оціночними показниками, формуючи оцінку $K_{СПП}$ як сам СПП. Це дає змогу більш гнучко підійти до оцінки і вирішення питань використання такої оцінки при формуванні стратегічного набору підприємства. Більш того, перехід від оцінки СПП до формування СПП дає змогу вирішити питання управління СПП. Адже одним із головних відмінностей стратегічного управління є саме перехід від оцінок, аналізу до елементів управління об’єктами.

Результати аналізу статистичних моделей СПП

Структурний елемент СПП	Лінійна модель	ln-модель
Фінансовий потенціал (ФП)	$K_{ФП1}=0.372+0.025X_1+0.013 X_2-0.004X_3+0.038X_4-0.014X_5$	$\ln K_{ФП1}^{ln} = \ln 1.370 + 0.072 \ln X_1^{ln} + 0.039 \ln X_2^{ln} - 0.038 \ln X_3^{ln} + 0.058 \ln X_4^{ln} + 0.001 \ln X_5^{ln}$
	$K_{ФП2}=0.356+0.026X_1+0,013X_2-0.003X_3+0.036X_4$	$\ln K_{ФП2}^{ln} = \ln 1.368 + 0.072 \ln X_1^{ln} + 0.039 \ln X_2^{ln} - 0.038 \ln X_3^{ln} + 0.058 \ln X_4^{ln}$
Виробничий потенціал (ВП)	$K_{ВП}=1.86+0.002X_1+0.003 X_2-0.083X_3$	$\ln K_{ВП}^{ln} = \ln 1.368 + 0.009 \ln X_1^{ln} - 0.009 \ln X_2^{ln} + 0.58 \ln X_3^{ln}$
Маркетинговий потенціал (МП)	$K_{МП}=0.967-0.02X_1-0.0189X_2-0.0151X_3$	$\ln K_{МП}^{ln} = \ln 1.68 - 0.009 \ln X_1^{ln} - 0.009 \ln X_2^{ln} + 0.58 \ln X_3^{ln}$
Кадровий потенціал (КП)	$K_{КП}=0.767+0.025X_1+0.019X_2-0.0151X_3+0.032X_4-0.014X_5$	$\ln K_{КП}^{ln} = \ln 1.370 + 0.092 \ln X_1^{ln} + 0.09 \ln X_2^{ln} - 0.038 \ln X_3^{ln} + 0.058 \ln X_4^{ln} - 0.002 \ln X_5^{ln}$
Управлінський потенціал (УП)	$K_{УП}=1.053+0.05X_1+0.0202 X_2+0.0422X_3+0.0306X_4-0.0132X_5-0.0177X_6+0.014X_7-0.038X_8-0.014X_9$	$\ln K_{УП}^{ln} = \ln 0,370 + 0.092 \ln X_1^{ln} + 0.09 \ln X_2^{ln} - 0.038 \ln X_3^{ln} + 0.058 \ln X_4^{ln} - 0.002 \ln X_5^{ln} - 0.056 X_6 + 0.032 X_7 - 0.023 X_8 - 0.012 X_9$

Формування СПП потребує також дослідження його стану та обґрунтування методу оцінки. У дисертаційній роботі методичні рекомендації щодо оцінювання СПП базуються на концепції “життєвого циклу” [ЖЦ]. Оскільки, згідно з концепцією життєвого циклу підприємства [ЖЦП], вся його діяльність проходить низку стадій (періодів часу), починаючи від створення, розвитку і до припинення існування або корінної модернізації, то кожна стадія характеризується своїм значенням СПП. ЖЦП запропоновано розглядати у вигляді логічної моделі, в якій стадії ЖЦП розглядаються як підсистеми:

$$\Omega\{\text{ЖЦП}\}=\{ССП\text{СРП}\text{СЗП}\text{СДП}\text{СПД}\},$$

де ССП – стадія становлення підприємства; СРП – стадія розвитку підприємства; СЗП – стадія зрілості підприємства; СДП – стадія спаду діяльності підприємства; СПД – стадія припинення діяльності підприємства.

Ця концепція використовується в методиці визначення $K_{СПП}$, а його значення виступає критерієм для визначення стадії ЖЦП. Процедура оцінки $K_{СПП}$ складається з декількох етапів. На першому етапі оцінки $K_{СПП}$ визначено перелік показників потенційних можливостей підприємства, що представлено у вигляді такої залежності:

$$ПМ=f\{[ФП];[ВП];[УП];[КП];[МП]\},$$

де, ПМ – потенційні можливості підприємства; ФП - фінансовий потенціал; ВП - виробничий потенціал; УП – управлінський потенціал; КП – кадровий потенціал; МП – маркетинговий потенціал.

Показники кожної комплексної складової стратегічного потенціалу доцільно аналізувати по кожній стадії життєвого циклу підприємства, оскільки вони постійно змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Моделі життєвого циклу підприємства, що розглянуті в багатьох виданнях, не дають можливості звести показники СПП до певної оцінки та пов'язати її з відповідними стадіями.

Значення $K_{СПП}$ - це певна узагальнююча оцінка, яка залежить від межі бажаності показників. Тому на другому етапі визначено межу бажаності кожного часткового показника потенційних можливостей підприємства. Під межею бажаності будемо розуміти кількісний вимір відносного значення часткового показника потенційних можливостей підприємства. Залежність потенційних можливостей від стадій життєвого циклу підприємства визначено за допомогою функції Харінгтона:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))], \quad (1)$$

де $y(a_i)$ – функція, що пов'язана з частковими показниками оцінки потенційних можливостей підприємства; $i = 1 \dots n$, n – кількість показників, що вибрано для оцінки; d_j – інтервали бажаності показників; $j = 1 \dots m$, де $m = 5$.

Оскільки кількість показників, що використовуються для аналізу межі бажаності СПП, є варіативною величиною, що залежить від умов функціонування та характеристик промислового підприємства, то комплексна оцінка показника $K_{СПП}$ розглядається як середня геометрична від функції Харінгтона за всіма показниками d_j :

$$K_{СПП}(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j} \quad (2)$$

Для того, щоб дати відповідь на те, який елемент стратегічного потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення, або забезпечення ресурсами, рекомендується визначати показник d_j по кожній складовій потенціалу, а потім визначати комплексний $K_{СПП}$ (табл. 2).

Результати розрахунків $K_{СПП}$

Назва комплексної складової СПП	Значення $K_{СПП}$ промислового підприємства (ЗАТ “Дана”)						
	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Фінансовий потенціал	0,309	0,19	0,68	0,58	0,74	0,62	0,68
Виробничий потенціал	0,21	0,066	0,53	0,81	0,89	0,85	0,92
Управлінський потенціал	0,37	0,44	0,11	0,63	0,68	0,33	0,29
Кадровий потенціал	0,33	0,29	0,12	0,55	0,58	0,57	0,68
Маркетинговий потенціал	0,007	0,052	0,193	0,88	0,941	0,80	0,76
Комплексне значення $K_{СПП}$	0,205	0,324	0,298	0,720	0,813	0,618	0,612

Але для прийняття стратегічних рішень велике значення має не тільки фіксований теперішній та минулий СПП, а й прогноз можливого стану СПП. В якості методології прогнозування в дисертаційній роботі обраний практичний інструментарій використання нейронних мереж. Процедура прогнозування СПП на основі нейронних мереж містить наступні етапи:

- 1) формулювання мети й основних етапів розробки моделей у середовищі Windows;
- 2) збір і аналіз вихідних даних;
- 3) підготовка і кількісна оцінка часового ряду вихідних даних;
- 4) кореляційний аналіз часових рядів об’єктів дослідження та прогнозного показника;
- 5) побудова прогнозу на основі нейронних моделей.

Прогноз показника $K_{СПП}$ дав змогу з’ясувати тенденції зміни стадії життєвого циклу підприємства. Ця стадія життєвого циклу підприємства може бути базою для стратегічного вибору та розробки запобіжних заходів.

У шостому розділі – “Організаційні інструменти реалізації стратегії на підприємстві” запропоновані методичні засоби організації реалізації стратегії на підприємстві. Впровадження стратегічного управління в практику діяльності промислових підприємств багато в чому визначається механізмами організації цього процесу. У роботі на основі порівняння різних підходів пропонується використання ситуативного управління, що ґрунтується на використанні принципів об’єктно-цілового підходу в менеджменті. Цей підхід є більш досконалим, оскільки він орієнтує апарат управління на творчий процес

реалізації стратегії, який обов'язково передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також їх корегування шляхом проведення своєчасних змін.

За характером виконання процес забезпечення реалізації стратегічного набору представлено трьома етапами:

1) *підготовчий*, в процесі якого створюються відповідні умови та розробляються можливості промислового підприємства до сприйняття стратегічного менеджменту;

2) *структурний*, зміст якого полягає у виборі методичного наповнення класів-об'єктів стратегічного менеджменту, яке б відповідало умовам реалізації стратегічного набору;

3) *основний*, у відповідності з яким відбувається адаптація вибраного стратегічного набору до класу-об'єктів.

Зважаючи на те, що робота з впровадження системи стратегічного управління починається з моменту її розробки, то зміст кожного етапу можна розглядати по-різному. Так, підготовчий етап можна починати з формулювання місії, формування дерева цілей та розробки ієрархії стратегій. Також можна до підготовчого етапу віднести лише ті роботи, що пов'язані з формуванням норм, нормативів, критеріїв, обмежень, правил та процедур, методів та алгоритмів. Створення нормативного забезпечення залежить від складності стратегічного управління, на яке орієнтується промислове підприємство. Велику кількість підготовчих робіт можна виконувати паралельно з розробкою стратегій. Це дає можливість скоротити термін запровадження стратегічного управління. При цьому не треба забувати, що цей етап проходить в умовах оперативної діяльності підприємства з виконання затверджених планів.

В якості правил виконання підготовчого етапу нами пропонується прийняти принципи об'єктно-цільового підходу та певну послідовність реалізації ціле-орієнтованих об'єктів (ЦОО). Другим елементом підготовчого етапу є розробка формалізованого опису кожного класу-об'єктів підприємства та зовнішнього середовища у вигляді показників та факторів. Виконання цієї роботи проводиться з використанням структурно-ієрархічного методу. В якості носіїв показників є узагальнюючі об'єкти: продукція, ресурси, фінанси та відповідні об'єкти різних рівнів. Результати побудови структури показників доцільно звести у таблицю (рис.6).

Формування системи показників логічно здійснювати за наступними узгодженнями: показники ЦОО підприємства логічно вибирати у відповідності до індикаторів, що характеризують СПП (розділ 5), а показники, що характеризують об'єкти впливу на діяльність підприємства, доцільно формувати у відповідності до моделей діагностики зовнішнього середовища або моделі оцінки конкурентних переваг (розділ 4).

Структурний етап процесу реалізації стратегічного набору підприємства вимагає певного методичного забезпечення існування класів-об'єктів, для яких реалізується стратегія. Відповідно до визначення, що дано в концепції стратегічного управління, класи-об'єкти повинні відображати сукупність методів, що визначають ефективність реалізації стратегій-об'єктів. Аналіз діяльності різних об'єктів стратегічного управління дає змогу зробити висновок, що ефективна реалізація стратегії класу можлива лише за умови комплексного сполучення усіх складових функціональної направленості діяльності класу-об'єкту.

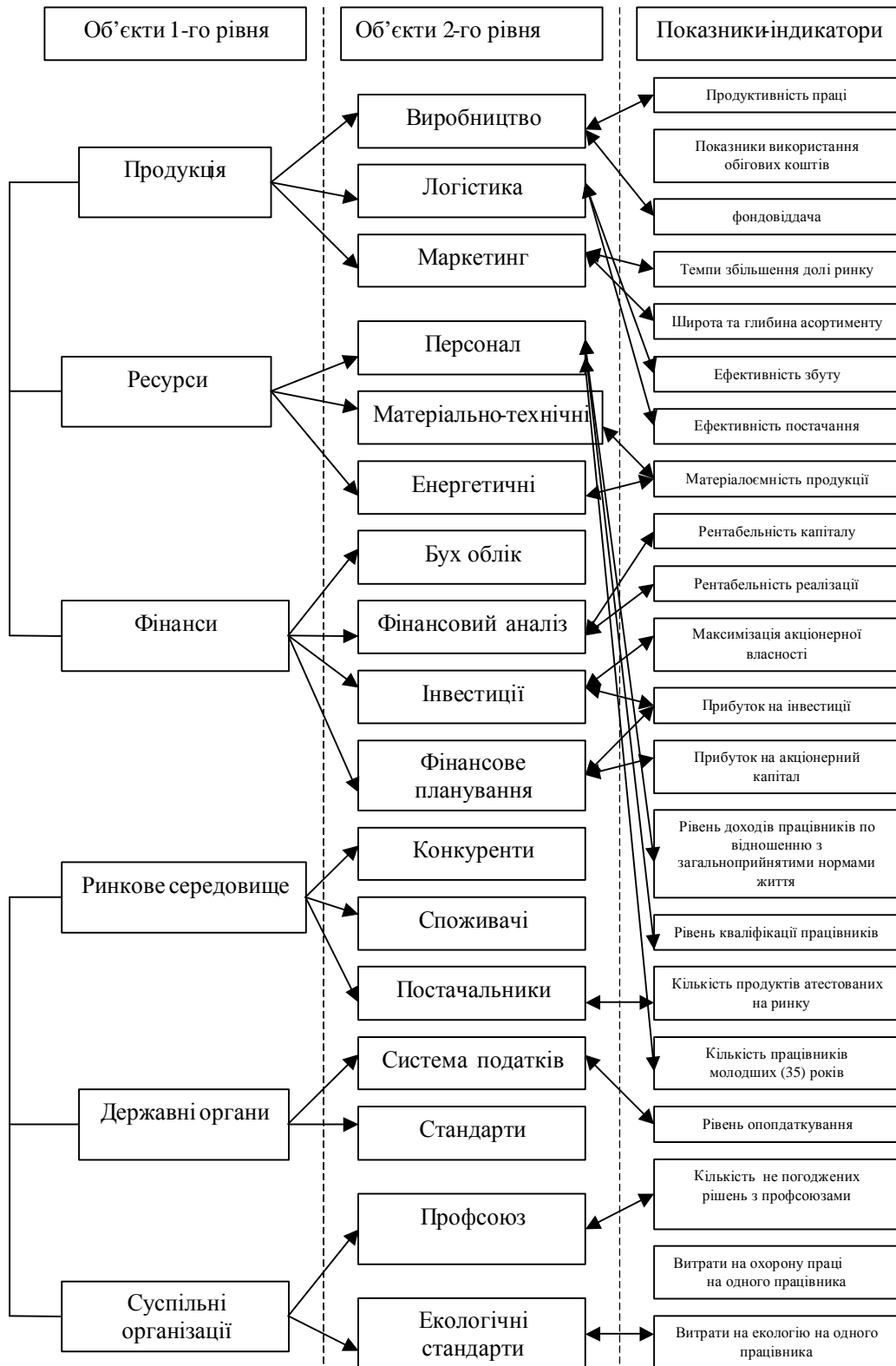


Рис. 6. Структура показників діяльності об'єкту

Результати досліджень дали змогу нам рекомендувати розглядати функціонально-методичне забезпечення діяльності класу-об'єкту за наступними напрямками:

- організаційна складова;
- мотиваційна складова;
- інформаційна складова.

Реалізація стратегічного набору підприємства передбачає визначення складу заходів, порядок та час їх здійснення, ресурси, відповідальність виконавців, обсяги робіт їх права і відповідальність, показники, що контролюються та форми контролю. Ці обставини потребують обґрунтованого підходу до організування роботи спеціалістів, котрі беруть участь у процесі стратегічного управління. В цьому випадку досить суттєвим є врахування другої складової методичного забезпечення реалізації стратегічного набору підприємства – мотиваційної.

Мотиваційна складова вимагає створення та використання на промисловому підприємстві певного мотиваційного середовища. Проведені дослідження дозволили виділити три основні складові мотиваційного середовища: мотивація кожного окремого працівника (М), організаційна культура (ОК), лідерство в групі (Л). Дослідження складу мотиваційного середовища підприємства щодо визначення домінуючої складової дали змогу з'ясувати, що саме мотивація відповідає за мотиваційну складову та створює повний синергетичний ефект у системі об'єкта підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішена актуальна наукова проблема удосконалення методології стратегічного управління промисловими підприємствами і розроблена цілісна наукова концепція стратегічного управління, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу. Основні висновки концептуального, теоретичного і науково-практичного характеру та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до такого:

1. Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але й конкретних дій, які забезпечують швидке його реагування на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку. Українські підприємства мають свої специфічні особливості, тому запровадження стратегічного управління в їхню діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов.

2. Головним призначенням стратегічного управління є досягнення синергійного ефекту, що може отримати підприємство шляхом визначення та реалізації стратегії успіху. Але розвиток стратегічного управління та можливостей його практичного застосування визначили недосконалість використання лише принципів синергії у стратегічному управлінні підприємствами. Намагання позбутися недоліків функціонального та структурного підходу до визначення стратегій привело до розвитку нових ідей, що ґрунтуються на об'єктній декомпозиції. При застосуванні об'єктно-цільового підходу ми виходили з організаційної концепції

менеджменту підприємства, в якій основними похідними чинниками є цілі підприємства та його складові об'єкти управління. Запропонована концептуальна модель стратегічного управління, що базується на принципах об'єктно-цілового підходу. Як і всі моделі стратегічного управління, запропонована модель містить такі складові: місію, цілі діяльності організації, стратегії, потенціал. Суттєве доповнення моделі складає блок реалізації стратегій, що забезпечує динаміку процесів, побудованих на умовах об'єктної декомпозиції та ціленаправленої діяльності промислових підприємств.

3. За наявності систематизованого розмаїття сукупності стратегій підприємства, формування стратегічного набору повністю залежить від розглянутих особливостей розвитку та конкретних ситуацій, в яких знаходиться промислове підприємство. Тому можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки ж буде індивідуальних стратегічних наборів. На основі аналізу практики стратегічного управління узагальнено процес формування стратегічного набору та запропоновані загальні підходи до реалізації цього процесу. Останні базуються на певних особливостях стратегічного управління. Виділено основні складові стратегічного ромбу (час, оточення, ресурси, люди), під впливом яких має формуватися стратегічний набір підприємства. Названі складові формалізуються в такі показники:

- стадія життєвого циклу підприємства (час);
- ступінь привабливості конкурентного поля (оточення);
- фактичний і прогнозний рівень потенціалу підприємства (ресурси, люди).

4. На базі розвитку методології стратегічного управління, використовуючи аналіз і синтез процесу реалізації стратегії промислового підприємства по відношенню до можливих змін життєвого циклу самого підприємства, стану потенціалу та зовнішнього середовища, запропоновано теорію “резонансу життєвого циклу стратегії промислового підприємства”, що дає можливість формалізувати рівень інерційності самого підприємства та чинники впливу на результати реалізації стратегічного набору.

5. Оскільки для реалізації стратегічного набору ключовим є фактор часу, то вибір технології обґрунтування ефективності стратегічного набору підприємства є сенс здійснювати у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства. Розглянуте методичне забезпечення обґрунтування ефективності впровадження стратегічного набору промислових підприємств. Методично адаптовано використання наступних показників та моделей: точки беззбитковості, фінансової стійкості, чистого прибутку підприємства, “моделей стійкого росту”.

6. Однією з функцій стратегічного управління є цілевизначення. Не дивлячись на важливість та актуальність, питання формування цілей менеджером досить мало вивчені. Мало вивчені питання стосуються здебільшого змістовного аспекту даної проблеми. Вирішення проблеми формування блоку стратегічних цілей підприємства пропонується в двох напрямках:

- формування переліку стратегічних цілей підприємства;
- встановлення пріоритетності цілей.

7. У межах системної концепції запропонована методика встановлення пріоритетності цілей підприємства з метою подальшого використання результатів оцінки в аналізі ефективності менеджменту промислових підприємств у цілому.

Використання запропонованої методики гарантує промисловим підприємствам наступні переваги:

- відсутня проблема розмірності показників, що формують ефективність діяльності підприємства;
- відсутня проблема впливу одних показників на інші;
- метод дає можливість виконувати оцінку відповідно до системного закону найменших відносних опорів, згідно з яким стійкість, результативність та інші показники системи визначаються найслабшим її елементом.

8. Розробка стратегій базується не тільки на виборі й аналізі цілей діяльності підприємства та його потенціалі, але й на аналізі й оцінці факторів зовнішнього середовища, що можуть у майбутньому впливати на його функціонування. Розв'язання завдання виявлення й оцінки факторів зовнішнього середовища, як середовища майбутньої діяльності підприємства, і розробки стратегій та стратегічних планів виживання в цьому середовищі складає сутність і зміст стратегічного управління.

На основі аналізу різноманітних методик діагностики середовища підприємства визначені критерії їхньої системної класифікації. Серед них основні: об'єкт аналізу; характер показників та їх інформаційне забезпечення; методи дослідження показників; засоби обробки інформації.

9. Необхідність адаптації до умов конкурентного середовища, що суттєво впливає на активну діяльність промислових підприємств за умов ринку, висуває пріоритетними інструментаріями діагностування середовища підприємства – оцінку конкурентних позицій і пошук нових конкурентних переваг підприємства.

Оцінка конкурентних позицій – це не тільки необхідний крок в алгоритмі формування стратегії підприємства, але й інструмент стратегічного управління. Від коректності оцінки позиції залежить напрям стратегії.

У результаті досліджень запропонована методика визначення конкурентних переваг підприємства, суть якої полягає у визначенні сумарного впливу конкурентного фону та конкурентного поля на конкурентну позицію підприємства, що в подальшому суттєво позначається на виборі конкурентної стратегії. Запропонована методика базується на системному підході щодо оцінки позиції підприємства за рахунок врахування додаткових чинників, які відносять до трьох рівнів економічної системи: конкурентний фон (макрорівень), конкурентне поле (галузевий), конкурентні переваги (рівень підприємства).

10. В умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості промислових підприємств визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможностями підприємства передбачати потенціальні зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на ці зміни. З цією метою пропонується використовувати термін *стратегічний потенціал підприємства*.

Підприємство може досягти своєї головної мети – формування та підтримка конкурентних переваг, послідовно вирішуючи завдання розподілу ресурсів між елементами СПП для кожного варіанта набору СЗГ таким чином, щоб досягти максимального розміру синергійного ефекту взаємодії усіх елементів СПП.

У результаті досліджень з'ясовано, що потрібно здійснити перехід від складу до побудови стратегічного потенціалу підприємства, а точніше, до формування структурованого стратегічного потенціалу з якісно новими властивостями його прояву при реалізації визначених стратегій підприємства.

11. Запропоновано методичний інструментарій формування збалансованого стратегічного потенціалу промислового підприємства, що містить в собі три основні складові:

- синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, що дає можливість визначити не тільки основні складові СПП, але і з'ясувати показники-індикатори за якими можливо виміряти фактичний стан СПП;
- методику дослідження фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства;
- прогноз можливих тенденцій структурних змін СПП.

Цей інструментарій може бути використаний як науковий апарат для попередньої діагностики потенціалу підприємств при розробці бізнес-планів, оцінці інвестиційної привабливості підприємств.

12. Головною особливістю реалізації стратегічного набору промислових підприємств при використанні будь-якого підходу є наявність перехідного періоду від діючої системи управління до управління реалізацією нових стратегій. Запропоновано методичний підхід забезпечення процесу реалізації стратегічного набору, що базується на трьох послідовних етапах: підготовчому, структурному, адаптаційному. Теоретичні положення запропонованого методичного підходу ґрунтуються на принципах об'єктно-цільового підходу та певній послідовності реалізації ціле-орієнтованих об'єктів (ЦОО).

Результати досліджень дають змогу рекомендувати розглядати функціонально-методичне забезпечення реалізації стратегічного набору за наступними напрямками:

- організаційна складова;
- мотиваційна складова;
- інформаційна складова.

Сукупність результатів проведеного дослідження створює науковий фундамент зі стратегічного управління, який сприяє вирішити наукову проблему створення та застосування методології стратегічного управління на промислових підприємствах з метою поліпшення результатів їхньої діяльності, підвищення їх інвестиційної привабливості, що має важливе значення для держави в цілому.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія:

1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250 с. (14,65 д.а.)

Підручники:

2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К.: МПП «ШТРИХ», 2004. – 240 с. (15,5 д.а.)
3. Ігнат'єва І.А., Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с. (26,5 д.а. особисто автору 15,5 д.а.)

Статті у наукових фахових виданнях:

4. Ігнат'єва І.А. Практичний інструментарій обґрунтування ефективності стратегічного набору промислових підприємств // Держава і регіони. – 2005. – № 5. – С. 95-99. (0,5 д.а.)
5. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства // Проблеми науки. – 2005. – № 1. – С. 8-12 (0,5 д.а.)
6. Ігнат'єва І.А. Діагностування виробничих систем на основі встановлення пріоритетності стратегічних цілей // ВІСНИК КНУТД. – 2004. – № 6. – С. 135-140. (0,5 д.а.)
7. Ігнат'єва І.А. Прогнозування можливостей реалізації стратегії підприємства на основі дослідження процесу резонансу в лінійних системах // ВІСНИК технологічного університету «Поділля». – 2004. – № 4. – С. 98-103. (0,5 д.а.)
8. Ігнат'єва І.А., Микитенко В.В. Науково-методологічні основи проектування стратегічного потенціалу промислового підприємства // Механізм збалансованого розвитку промислового потенціалу. – Київ, 2005. – С. 9-19. (0,9) *Особистий внесок автора полягає в розробці концепції формування стратегічного потенціалу підприємства та групуванні показників оцінки стратегічного потенціалу.* (0,7)
9. Ігнат'єва І.А., Алімов О.М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 7(49). – С. 109-116. (0,6 д.а.) *Особисто автором узагальнено та систематизовано класифікації стратегій підприємств, запропоновано альтернативну класифікацію стратегій у стратегічному наборі.* (0,5 д.а.)
10. Ігнат'єва І.А., Богданов М.Г. Методологічні та методичні підходи до стратегічного управління // Вісник КНУТД.– 2005. – № 2(22). – С. 143-153 (0,4). *Особисто автором запропоновано концептуальну модель стратегічного управління підприємством.* (0,3 д.а.)
11. Ігнат'єва І.А. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу // Вісник КНУТД. – 2003. – № 4. – С. 61-65. (0,4 д.а.)
12. Ігнат'єва І.А. Проблеми удосконалення акціонерного механізму самофінансування // ВІСНИК технологічного університету «Поділля». – 2003. – № 2. – С. 22-25. (0,5 д.а.)
13. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи об'єктно-цільового підходу формування і реалізації стратегій розвитку підприємств виробничої сфери // Вісник УДУВГПІ, ЕКОНОМІКА. – 2003. – № 1(20). – С. 514-519. (0,4 д.а.)

14. Ігнат'єва І.А., Королько О.М. Особливості управління інвестиційною діяльністю на підприємстві // ВІСНИК УДУВГП, ЕКОНОМІКА. – 2004. – № 2(26). – С. 244-249. (0,5 д.а.) *Особистий внесок автора полягає в розробці стратегії управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств.* (0,3 д.а.)

15. Ігнат'єва І.А. Проблеми оцінки конкурентних позицій промислових підприємств // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2005. – № 205. – С. 1129-1140. (0,5 д.а.)

16. Ігнат'єва І.А. Методичне забезпечення реалізації стратегічного набору промислових підприємств. // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2005. – № 206. – С. 764-773. (0,5 д.а.)

17. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи щодо забезпечення реалізації стратегії промислових підприємств. // Проблеми науки. – 2005. – № 9. – С. 11-15. (0,5 д.а.)

18. Ігнат'єва І.А., Богданов М.Г. Конкурентний статус фірми та методи його оцінки. // ВІСНИК технологічного університету «Поділля». – 2001. – № 6. – С. 32-35. (0,4 д.а.) *Особисто автором запропоновано методичний підхід оцінки конкурентного статусу підприємства, проаналізовано можливі рівні значення інтегрального показника-індикатора конкурентного статусу підприємства.* (0,2 д.а.)

19. Ігнат'єва І.А., Миколайчук І.П. Формування мотиваційного середовища в менеджменті підприємств // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2005. – № 12. – С. 69-74 (0,5 д.а.). *Особисто автором проаналізовані складові мотиваційного середовища та визначені напрями отримання синергійного ефекту в менеджменті.* (0,4 д.а.)

20. Ігнат'єва І.А., Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // ВІСНИК економічної науки УКРАЇНИ. – 2005. – № 2 (8). – С. 77-81 (0,5 д.а.) *Автором запропоновано методику оцінки рівня стратегічного потенціалу та основи використання теорії “життєвого циклу”, обґрунтовані системи показників-індикаторів, що встановлюють рівень стратегічного потенціалу підприємства.* (0,4 д.а.)

21. Ігнат'єва І.А. Оцінка впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12 (54). – С. 136-142. (0,5 д.а.)

22. Ігнат'єва І.А., Лісун Я.В. Тенденції сучасного переходу від управління якістю до якості управління промисловим підприємством // Вісник КНУТД. – 2005. – № 4(24). – С. 26-29. (0,4 д.а.) *Особисто автором запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту.* (0,2 д.а.)

23. Ігнат'єва І.А., Микитенко В.В. Проблеми моделювання стратегічного потенціалу промислових підприємств // Міжнародний науковий журнал “Економічна кібернетика”. – Донецьк, ДонНУ, 2005. – №3-4 (33-34). – С. 94-98 (0,5 д.а.) *Особисто автором запропоновано методику прогнозування стратегічного потенціалу підприємства, апробовані розрахунки за моделлю.* (0,4 д.а.)

24. Ігнат'єва І.А., Велентейчик Т. М. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті концепції сталого розвитку // Наука і наукознавство – 2005. – № 4 (додаток). – С. 140-144. (0,5 д.а.) *Особисто автором сформульовано напрями розвитку управління стратегічним потенціалом підприємства.* (0,4 д.а.)

25. Ігнат'єва І.А. Оцінювання результативності діяльності виробничих систем на основі встановлення пріоритетності стратегічних цілей // Вісник КНУТД. – 2005. – № 6(26). – С. 176-181. (0,5 д.а.)

26. Ігнат'єва І.А. Методологічні підходи щодо формування концептуальної моделі стратегічного управління промисловим підприємством // Економіка і держава – 2006. – №2. – С. 44-48. (0,5 д.а.)

Статті в інших виданнях:

27. Ігнат'єва І.А. Формування системи показників оцінки стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості. // Легка промисловість. – 2005. – № 4. – С. 42-43. (0,5 д.а.)

28. Ігнат'єва І.А. Обґрунтування товарної політики підприємства в умовах ризику та невизначеності. // Легка промисловість. – 1997. – № 2. – С. 59-61. (0,3 д.а.)

29. Ігнат'єва І.А., Білорус Т.В. Формування концепції управління кадровим потенціалом підприємства // Соціальна безпека: пошук нової парадигми. Зб. наук. ст. – К., 2004. – Вип. 2. – С. 71-75. (0,4 д.а.) *Особисто автором визначено суть кадрової стратегії та сформульовані основні напрями формування кадрового потенціалу промислових підприємств.* (0,2 д.а.)

30. Ігнат'єва І.А. Аналіз і синтез інвестиційної привабливості підприємств // Вісник ДАЛПУ. – 1999. – № 2. – С. 200-203. (0,3 д.а.)

31. Ігнат'єва І.А., Богданов М.Г. Економічне обґрунтування товарно-продуктових стратегій підприємства // Вісник КДУТД. – 2001. – № 2. – С. 153-159. (0,4 д.а.) *Особисто автором запропоновано методичний підхід щодо обґрунтування впровадження стратегічних рішень на промислових підприємствах, проаналізовано статистичну інформацію та запропонована методика розрахунків.* (0,3 д.а.)

32. Ігнат'єва І.А., Орловський Б.В., Білей Н.В. Кількісна оцінка конкурентоспроможності машин та виробів // Матеріали 3-ї міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини", Кам'янець-Подільський, 1998, – С. 20-25. (0,4 д.а.) *Особистий внесок полягає в адаптації можливостей використання функції Харінгтона в практиці оцінки конкурентоспроможності продукції.* (0,2 д.а.)

33. Ігнат'єва І.А. Стратегічне управління як реалізація об'єктно-орієнтованого підходу в менеджменті // Наукові праці МАУП. – 2001. – С. 89-92. (0,4 д.а.)

34. Ігнат'єва І.А., Білорус Т.В. Взаємозв'язок цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом. // Вісник КДУТД – 2001. – № 3. – С. 23-27. (0,3 д.а.) *Особисто автором запропоновано систему цілей підприємства та методичний підхід врахування впливу цілей на управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах.* (0,1 д.а.)

35. Ігнат'єва І.А., Богданов М.Г. Моделювання стратегій в задачах реструктуризації управління // Наша справа. – 2002. – № 3. – С. 76-82. (0,4 д.а.) *Особисто автором проаналізовано сучасні проблеми формування організаційних структур управління та визначені напрями методичного розвитку цих процесів.* (0,2 д.а.)

36. Ігнат'єва І.А., Орловський Б.В., Білей Н.В. Проектування циклів Демінгу // Матеріали 3-ї міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини", – Кам'янець-Подільський, 1998, – С.64-67. (0,4 д.а.) *Автором запропоновано схему впровадження циклів Демінгу в практику менеджменту.* (0,1 д.а.)

Тези доповідей:

37. Ігнат'єва І.А., Засць Т.О. Діагностика підприємства як інструмент управління корпораціями // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції "Організаційно-правові та фінансово-економічні проблеми адаптації підприємств АПК до ринкових умов господарювання та шляхи їх вирішення". – К. – 2005. С. 53-54. (0,2 д.а.) *Особисто автором запропоновано систему показників індикаторів, на основі яких можна діагностувати стан потенціалу корпорацій.* (0,1 д.а.)

38. Ігнат'єва І.А. Проблеми оцінки конкурентних позицій промислових підприємств // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції "Концептуальні засади формування менеджменту в Україні". – К. – 2006. – С. 183-188. (0,5 д.а.)

39. Ігнат'єва І.А., Лісун Я.В. Тенденції сучасного переходу від управління якістю до якості менеджменту // Матеріали науково-практичної конференції "Економічний розвиток: проблеми та шляхи їх вирішення". –К.: КНУТД, 2005. – С. 31-32. (0,4 д.а.) *Особисто автором запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту.* (0,2 д.а.)

40. Ігнат'єва І.А. Методичне забезпечення обґрунтування ефективності прийняття стратегічних рішень // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика". – К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – С. 123-126. (0,2 д.а.)

АНОТАЦІЯ

Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Національний університет харчових технологій, Київ, 2006.

У дисертаційній роботі запропоновано та обґрунтовано цілісну наукову концепцію стратегічного управління підприємством, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу в менеджменті. Проведені дослідження, в результаті яких уточнено сутність понять: "стратегічне управління", "стратегія", "середовище промислового підприємства" та "стратегічний потенціал підприємства", доведено доцільності їх застосування в управлінні промисловими підприємствами. Обґрунтовано необхідності впровадження технології стратегічного управління на промислових підприємствах, що вимагає виконання комплексу операцій у певній послідовності й охоплює усі види діяльності підприємства.

Запропонована концепція стратегічного управління передбачає удосконалення методологічної бази менеджменту. У цьому контексті в межах системної концепції стратегічного управління запропоновані такі

методики: встановлення пріоритетності цілей підприємства з метою подальшого використання результатів оцінки в аналізі ефективності діяльності промислового підприємства в цілому; дослідження чинників зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг промислового підприємства; формування та оцінки стратегічного потенціалу підприємства; балансування стратегій у стратегічному наборі промислового підприємства та вибір критерію оцінки ефективності стратегічних рішень.

Усі методологічні та методичні розробки базуються на концепціях загальної теорії систем, стратегічного управління та об'єктно-цільового підходу.

Ключові слова: менеджмент, стратегія, цілі, потенціал підприємства, середовище підприємства, конкурентні переваги, стратегічний набір.

АННОТАЦИЯ

Игнатъева И.А. Методологические основы стратегического управления предприятием. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями. – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2006.

В диссертационной работе предложена и обоснована целостная научная концепция стратегического управления предприятием, которая основывается на теории применения объектно-целевого подхода в менеджменте. Проведены исследования, в результате которых уточнено сущность понятий: “стратегическое управление”, “стратегия”, “среда промышленного предприятия” и “стратегический потенциал предприятия”, доказана целесообразность их применения в управлении промышленными предприятиями. Обосновано необходимость применения методологии стратегического управления на промышленных предприятиях, которая требует выполнения комплекса операций в определенной последовательности и охватывает все виды деятельности предприятия.

Предложенная концепция стратегического управления предусматривает усовершенствование методологической базы менеджмента. Одним из направлений, которое требует методологического усовершенствования, является система определения целей предприятия. Интерпретация целей в контексте объектно-целевого подхода дает возможность рассматривать цели предприятия как цели конкретных объектов, что и формируют целостную систему стратегического управления промышленного предприятия. В контексте системной концепции стратегического управления предложены методические рекомендации оценки приоритетности целей предприятия с целью дальнейшего использования результатов оценки в анализе эффективности деятельности промышленного предприятия в целом.

Исследование теоретических проблем и разработка методических положений диагностики среды промышленного предприятия как специфического этапа стратегического управления, дало возможность предложить методические разработки диагностики среды промышленных предприятий по иерархии: внешняя среда, конкурентные преимущества, стратегический потенциал предприятия.

В работе проанализировано сущность категории “стратегический потенциал предприятия” и разработана методология формирования сбалансированного стратегического потенциала предприятия, которая состоит из следующих составляющих: синтез структуры стратегического потенциала предприятия, методика исследования фактического состояния стратегического потенциала предприятия и прогноз возможных тенденций его структурных изменений. Разработанный методический подход оценки стратегического потенциала базируется на использовании функции желательности, теории “жизненного цикла предприятия”, что дает возможность проецировать результаты оценки на кривую жизненного цикла.

Эффективность стратегического управления определяется системой эффективности балансирования стратегий в стратегическом наборе предприятия и обоснованностью стратегических решений. Стратегический набор промышленных предприятий определяется взаимодействием следующих ключевых составляющих: распределение видов деятельности во времени, распределение и перераспределение стратегических ресурсов, создание и использование кадрового потенциала, использование внешнего окружения. В контексте концептуальных положений предложена модель формирования стратегического набора предприятия.

Все методологические и методические разработки базируются на концепциях общей теории систем, стратегического управления и объектно-целевого подхода.

Ключевые слова: менеджмент, стратегия, цели, потенциал предприятия, среда предприятия, конкурентные преимущества, стратегический набор.

ANNOTATION

Ignatyeva I.A. Methodological fundamentals of the strategic management industrial enterprises. – Manuscript.

The thesis on obtaining of scientific level of Doctor of economics on specialty 08.06.01 –Economy, organization and management of enterprises. National University of Food Technologies. Kiev, 2006.

The thesis consist scientific conception of the strategic management, which is based on use theory of object-purpose method. The author made investigation of concepts: “strategic management”, “strategy”, “environment of the industrial enterprises”, “strategically potential of enterprise”. In thesis present substantiation necessary use the methodological of strategic management on industrial enterprises.

The present conception introduction improved fundamentals of management. In order to author improvement methodological procedures: the diagnostic enterprises for use significant porpoises of strategy; analyses environment of the industrial enterprises; diagnostic competitive advantages of the industrial enterprise; valuation and prediction strategically potential of enterprise; balance strategies in the strategically set of the enterprises and choice criterion valuation of effective strategic management decisions.

All methodological propositions bases on theory of systems; strategic management and object-purpose method.

Key words: management, strategy, object, and environment of the enterprises, strategically potential of enterprise, competitive advantages, strategically set.