

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено систему стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. Сформовано концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства. Запропоновано методологічні аспекти концепції управління розвитком промислового підприємства. Визначено основні етапи формування стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства.*

**Ключові слова:** результати діяльності, промислове підприємство, стратегічне управління.

**JEL classification:** C12, C14, C18

### Вступ та постановка проблеми

Постійні трансформаційні процеси в національній економіці спонукають промислові підприємства визначати сучасні підходи до формування системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. З метою застосування можливостей, які відкриваються в сучасних умовах господарювання, необхідна активізація системного потенціалу промислових підприємств з метою формування ефективної системи управління в умовах європейського орієнтування національної економіки. Метою реформування організаційної структури системи управління промисловим підприємством є формування сучасної системи внутрішньогосподарських зв'язків з метою забезпечення збільшення результатів діяльності за всіма видами діяльності та ефективного вирішення економічних, фінансових, соціальних та екологічних питань суб'єктів господарювання. У сучасних умовах промислові підприємства стикаються з проблемами організаційно-правового характеру, фінансовими та економічними труднощами, екологічними втратами. Все це змушує їх запроваджувати сучасні методи та форми господарювання й управління з метою забезпечення фінансової стійкості суб'єкта та формування стратегічного розвитку в умовах глобалізації міжнародної економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розгляд наукових праць (Ф. Ф. Бутинця, Л. О. Волощук, Є. І. Масленникова, Є. В. Мниха, О. В. Олійник, П. Т. Саблука, Г. В. Савицької, В. К. Савчука, В. І. Самборського, А. Д. Шеремета, С. І. Шкара-

бана) формує висновки щодо необхідності перегляду та удосконалення системи стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства у сучасних трансформаційних умовах господарювання.

**Невирішені частини проблеми.** В умовах глобалізації та європейського вектора розвитку національної економіки для стратегічного управління результатами діяльності промислових підприємств необхідна концептуальна підтримка, яка забезпечить конкурентоспроможність та ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

**Мета та завдання статті** – сформулювати концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства.

### Основні результати дослідження

Проведене дослідження дає змогу підтвердити думку науковців, що головна перешкода для розвитку промислових підприємств визначається нездатністю управлінців (різних рівнів) змінювати своє мислення, позицію, манери управління і поведінку так швидко, як цього вимагає суб'єкт господарювання та макро- або мікросистема.

Наукове дослідження показало необхідність трансформації системи управління результатами діяльності суб'єктів господарювання під впливом факторів сьогодення. З цією метою постає необхідність сформулювати концепцію стратегічного управління результатами діяльності

суб'єкта. Концепція стратегічного управління результатами діяльності формується за допомогою стратегічного позиціонування, оцінки ланцюжків цінностей, аналізу та управління зовнішніми та внутрішніми факторами відповідного середовища, які впливають на результати діяльності промислового підприємства. Досліджуючи наукові праці М. Портера, можна зробити висновок, що ланцюжок цінностей – це узгоджений набір видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної), які створюють цінності для суб'єкта господарювання.

Оцінка та управління факторами відповідного середовища, які визначають результати діяльності, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей промислового підприємства і його ефективності з погляду отримання максимального фінансового результату (сукупного доходу) за рахунок мінімізації витрат або збільшення доходу.

Фундаментом формування стратегії управління результатами діяльності має стати концепція – затверджений документ, який обґрунтовує нове й успішне вирішення визначених питань (проблем) на основі новітніх (інноваційних) наукових досягнень. Основні елементи концепції: об'єкт дослідження, мета, перелік завдань, метод або методологія дослідження, результати досліджень, основні характеристики, ступінь впровадження, результати впровадження, галузь застосування, цінність та економічна ефективність результатів, пропозиції про розвиток об'єкта. Зміст концепції – це взаємопов'язана система елементів, які її формують. До змісту концепції входять: анотація; мета, завдання та вихідні дані для розробки концепції; призначення; інноваційні аспекти; основні компоненти об'єкта управління; стратегічна спрямованість; способи досягнення; ключові результати; система просування концепції; очікувані результати від реалізації концепції.

Необхідно зауважити, що стратегія має формуватися на основі інструментальних, міжособистісних та системних компетентностей. Компетентності – це динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей [1]. До інструментальних компетентностей (когнітивні, методологічні) належать: здатність до аналізу і синтезу, до організації та планування; розв'язання проблеми та прийняття рішень. До міжособистісних – взаємодія, міжособистісні навички та уміння, етичні зобов'язання.

Системні компетентності – це трактування та розуміння системи управління результатами діяльності підприємства.

На нашу думку, зважено визначена стратегія на рівні промислового підприємства є основною умовою надійного фінансового стану суб'єкта господарювання, його сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності в інтеграційних умовах, у яких перебуває національна економіка.

Наша наукова позиція полягає в тому, що стратегічне управління результатами діяльності промислового підприємства – це розробка та впровадження програми дій на відповідну перспективу, з метою максимізації пріоритетних результатів діяльності суб'єкта господарювання на основі оптимального розміру витрат та доходів. Стратегія формує мету та основні шляхи її досягнення таким чином, що суб'єкт господарювання отримує визначений напрям розвитку за всіма аспектами діяльності з огляду на майбутнє.

У практичній діяльності промислових підприємств система стратегічного управління результатами діяльності перебуває на стадіях формування, розвитку та застосування.

Враховуючи проведені дослідження, виділимо склад напрямів розвитку управлінських впливів на систему управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, що охоплює організацію, стратегію та елементи відповідного середовища. Постійні миттєві трансформаційні процеси зовнішнього середовища діяльності промислових підприємств вимагають впровадження сучасних організаційних змін всередині системи, для миттєвого реагування на зміни, яких потребує система управління суб'єктом. Ці процеси визначають необхідність використання стратегічно орієнтованих аналітичних інструментів управління суб'єктом господарювання, що спонукає до необхідності створення інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують систему управління підприємством обліково-аналітичною інформацією.

На рис. 1 наведено концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства. Запропонований підхід дає можливість чіткої постановки завдань управління результатами діяльності підприємства в запропонованій системі стратегічного управління, забезпечує успішну інтеграцію відомих методів управління результатами діяльності в єдиній системі управління та створює міцне

підґрунтя для формування сукупності способів впливу на загальні результати діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, стратегія розвитку промислового підприємства може базуватися на певній сукупності основних наукових елементів системи управління суб'єктом господарювання. Для відбору аналітичних інструментів необхідно підходити з позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління результатами діяльності промислового підприємства.

Сучасне становище та динаміка розвитку промислових підприємств свідчать про необхідність формування інноваційного підходу до управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, основаного на компетентному підході – здатність до аналізу і синтезу, розв'язання проблеми, здатність пристосовуватись до нових ситуацій, здатність породжувати нові ідеї, здатність приймати ефективні стратегічні рішення.

Основна концепція цього підходу передбачає постійні та тотальні зміни в системі управління промисловим підприємством, що ґрунтуються на підвищенні ролі міжособистісних компетенцій персоналу промислового підприємства в процесі управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Методологічні аспекти концепції управління розвитком діяльності промислових підприємств побудованої на міжособистісних компетентностях відображено на рис. 2. Такий підхід ми визначили з використанням найбільш сильної сторони філософії японського менеджменту – кайдзен, що підтверджено міжнародними та вітчизняними науковцями.

Кайдзен – японська філософія або практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробничої діяльності, розробки та впровадження допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів життя [3]. Кайдзен у підприємстві – це постійне

поліпшення, починаючи з виробничої діяльності і закінчуючи управлінням, від керівника до працівника відповідної ланки. Мета кайдзен – діяльність без втрат, за умови покращення стандартизованих дій і процесів.

Метод кайдзен ґрунтується на таких основних принципах: задоволення потреб клієнтів; постійні безперервні зміни; публічне визнання проблемних питань; повна взаємодія; управління проектами за допомогою міжфункціональних команд; ротація менеджменту; розвиток по горизонталі та вертикалі; міжособистісні навички та вміння; інформаційне забезпечення працівників; делегування повноважень кожному співробітнику;



Рис. 1. Концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства



**Рис. 2.** Методологічні аспекти концепції управління розвитком діяльності промислових підприємств

управляти (це почати з планування і порівняти план з результатом); аналіз, синтез та оцінювання спираючись тільки на достовірну інформацію; усунення основної причини і запобігання рецидивам; якісні аспекти управління; стандартизація.

Метод кайдзен та застосування його до процесу управління результатами промислового підприємства передбачає безперервне вдосконалення системи управління, яке забезпечується активною участю всіх суб'єктів у цьому процесі. Запропонована концепція забезпечить підвищення ступеня задоволеності суб'єктів господарювання за рахунок зниження витрат та збільшення доходів, що впливає на сукупний дохід суб'єкта господарювання.

Запропонована технологія управління результатами діяльності промислових підприємств реалізує міжособистісні компетентності персоналу суб'єкта господарювання, підтримує інно-

ваційний процес, забезпечує впровадження нових мотиваційних та стимулюючих систем за якість роботи відповідного персоналу.

Істотна відмінність між кайдзен і інновацією полягає в тому, що хоча перший не завжди вимагає великих капіталовкладень для впровадження змін, він передбачає постійну, копійку і невтомну працю. Дві концепції не схожі одна на одну, немов сходи і пологий підйом. Кайдзен робить ставку на поступовий прогрес. Інноваційна стратегія, навпаки, розраховує на те, що рух вперед відбувається подібно підйому сходами. Кайдзен подібний парнику, в якому плекають невеликі, але постійні зміни [2].

Отже, ця концепція може удосконалити систему управління промисловим підприємством та буде запорукою збільшення результатів діяльності в сучасних умовах господарювання. Пошук шляхів вдосконалення повинен мати безперервний характер, що є основним принципом

кайдзену. Кожне системне вдосконалення є актуальним до появи інноваційного способу поліпшення, яке впливає з безперервного характеру інноваційного розвитку.

Загалом, у більшості промислових підприємств існують різні проблемні питання, але розвинена корпоративна культура, для якої характерні взаємна підтримка, конструктивність, потребує для системи управління винесення проблем у публічну дискусійну площу.

Основним індикатором розвитку системи управління результатами діяльності промислового підприємства є увага до процесу управління і забезпечення підтримувальних взаємозв'язків у середині мікросистеми. Об'єктивною вимогою стратегії управління результатами діяльності є розвиток взаємодії працівників усіх структурних сегментів промислового підприємства. Ефективне управління результатами діяльності вимагає, щоб усі зацікавлені особи були поін-

формовані про завдання та перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Позиція зацікавлених осіб визначатиметься повним розумінням і прийняттям місії суб'єкта, його філософії, турботи про якість, бажанням досягти успіху, здатністю працювати в міжнародному середовищі, етичними зобов'язання, перспективними планами розвитку промислового підприємства.

Визначена модель стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства дає змогу зменшити невизначеність у діяльності суб'єкта господарювання та сформулювати цілеспрямовану систему його розвитку. Базовим аспектом стратегічного управління результатами діяльності є підхід до публічного управління в макро- та мікросистемі. За такого підходу ефективність системи управління результатами діяльності залежить передусім від зовнішніх факторів. Основні індикатори стратегічного управління результатами діяльності суб'єкта господарювання пов'язані з тим, щоб своєчасно виявити, виміряти, зареєструвати та дослідити негативні відхилення, використати наявний потенціал і підвищити результативну ефективність діяльності промислового підприємства. Стратегія управління результатами діяльності промислового підприємства, на нашу думку, – це застосування компетентностей системи управління та сукупність відповідних дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю з урахуванням сегментної складової в сучасних трансформаційних умовах національної економіки.

Дослідження системи управління вимагає розгляду стратегії як процесу, який складається з визначених дій і відповідних рішень з їх адаптації до сучасних умов господарювання промислових підприємств.

Основні етапи формування стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства:

- концептуальне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- аналітичне забезпечення;
- емпіричне забезпечення;
- моніторингове забезпечення;
- контролінг.

Методика розробки та реалізації стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства передбачає досягнення конкурентної переваги суб'єкта господарювання з урахуванням: сегментних результатів; факторів, які впливають на результати діяльності; конкурентних переваг.

Запропонована модель визначає порядок формування стратегії та вдосконалення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з використанням вертикальної та горизонтальної інтеграції, диверсифікацію і організаційну ієрархічну структуру управління суб'єктом господарювання. Таким чином, визначена стратегія управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності промислового підприємства формує основне завдання – максимізацію результатів діяльності за всіма сегментами: організаційним, оптимізаційним, інструментальним, аналітичним (рис. 3).

Організаційний сегмент у побудові і застосуванні запропонованої стратегічної системи управління підприємством – визначення результатів



Рис. 3. Складові стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства

діяльності за всіма видами, що дасть змогу встановити ефективність тієї чи тієї діяльності й оцінити наслідки проведеної інтеграції і диверсифікації в системі управління. Цей сегмент є елементом стратегічного управління сукупними доходами промислового підприємства, який включає функції і регламент координації, підпорядкування і контролю в рамках стратегічного управління суб'єктом господарювання в інтеграційних умовах. У нашому дослідженні як стратегічну лінію в управлінні результатами діяльності промислового підприємства розглянуто вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Для зміцнення конкурентних переваг вважаємо за необхідне впроваджувати розширення діяльності суб'єктів, яка сприятиме максимізації результатів діяльності підприємства за умови прояву синергетичного ефекту в системі управління промисловим підприємством. Важливим елементом у стратегічному управлінні результатами діяльності промислового підприємства, які мають невикористаний потенціал, є аутсорсинг та інсорсинг. Аутсорсинг розглядається як елемент організаційного сегмента, який перекладає функції відповідного внутрішнього сегмента на суб'єкта господарювання, котрий надає аутсорсингові послуги.

Аутсорсинг – це передача підприємством, на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншому суб'єкту господарювання, який діє в потрібній галузі. На відміну від послуг і підтримки, які мають разовий, епізодичний або випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай передаються функції з професійної підтримки безперервної роботи відповідних сегментів, окремих систем та інфраструктури на основі тривалого договору [4].

Аутсорсинг забезпечує збільшення ефективності діяльності суб'єкта та дає змогу використовувати відповідні ресурси для інноваційного спрямування діяльності промислового підприємства.

Інсорсинг – це формування власних структурних сегментів, функцією яких є надання спеціалізованих послуг суб'єктам зовнішнього та внутрішнього середовища. Найчастіше застосовують для процесів, пов'язаних з управлінням фінансами, трудовими ресурсами, інформаційними системами тощо.

Аутсорсинг та інсорсинг – це специфічні технології в системі управління суб'єктом господарювання. Обидва методи можуть бути використані для максимізації результатів діяльності за всіма видами. Системна підготовка рішень про

аутсорсинг може проводитися на основі сегментування результатів діяльності. Системне рішення про застосування аутсорсингу приймають на підставі дослідження, що для суб'єкта господарювання ефективніше – здійснювати ту чи ту діяльність самостійно, чи передати її на аутсорсинг. В управлінні результатами діяльності промислових підприємств рішення про аутсорсинг має прийматися тільки на основі економічної ефективності. Система інсорсингу як елемент оптимізаційного сегмента стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства є розширенням діяльності суб'єкта для додаткового використання активів за рахунок диверсифікації в системі управління. У практичній діяльності підприємств інсорсинг допоможе промисловим підприємствам знизити витрати на утримання невикористаних потужностей та підвищити результати діяльності (наприклад, надання зайвої площі будівель у оренду). Необхідно зауважити, що доцільність інсорсингу має проводитися з урахуванням конкурентних переваг суб'єкта господарювання та стратегічних цілей.

У ринкових умовах і за значної конкуренції збільшується потреба в альтернативних методах для системи управління результатами діяльності промислового підприємства. У міру розвитку методології управління результатами діяльності промислових підприємств підвищується значущість досвіду реалізації цього процесу в інших суб'єктах господарювання. Порівняльна оцінка системи управління результатами діяльності суб'єктів господарювання може здійснюватися за допомогою бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування промислового підприємства з метою поліпшення його діяльності. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз на основі еталонних показників, який передбачає два процеси: оцінювання і зіставлення [5].

Недоліком бенчмаркінгу є відсутність об'єктивної оцінки у зв'язку з тим, що немає публічної складової в управлінні суб'єктом господарювання. Сучасна облікова система не дає змоги отримати зацікавленим особам достовірну аналітичну інформацію про результати діяльності суб'єктів господарювання. Модифікація методу бенчмаркінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства вимагає виділення таких елементів його застосування: дослідження та оцінка можливих недоліків діючого суб'єкта, взаємодія, визначення суб'єктів для порівняння, експертна оцінка, інформаційно-

аналітичне забезпечення та методичний інструментарій. Необхідно констатувати, що функція планування є провідною функцією стратегічного управління, особливий інтерес ця система становить при обґрунтуванні загальних результатів діяльності промислового підприємства.

Для розв'язання завдань, пов'язаних з аналітичним опрацюванням обліково-аналітичної інформації, треба застосовувати методи математичного програмування, що є елементом наступного дослідження.

### Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень

Отже, проведені наукові дослідження дають змогу сформулювати основні складові системи стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства, які визначаються

міжособистісними компетентностями управлінського персоналу. В цілому дослідження показує, що стратегічне управління результатами діяльності промислового підприємства може поліпшити їхню конкурентну складову, забезпечити максимізацію результатів діяльності за всіма видами. Розвиток діяльності на основі інновацій забезпечує підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства та реалізацію стратегічних завдань суб'єкта. Сформована концепція може удосконалити систему управління промисловим підприємством та буде запорукою збільшення результатів діяльності в сучасних умовах господарювання. Пошук шляхів удосконалення повинен мати безперервний характер, що є основним принципом концепції. Кожне системне вдосконалення є актуальним до появи інноваційного способу поліпшення, яке впливає з безперервного характеру інноваційного розвитку.

### Список літератури

1. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти [моногр.] / за ред. д-ра екон. наук, доц. Є. І. Масленнікова. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – Вип. 1. – 854 с.
2. Маурер Роберт. Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Р. Маурер. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.
3. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 280 с.
4. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
5. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
6. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики / А. Шимків. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
7. Масленніков Є. І. Аналітичне забезпечення використання сегментної системи в управлінні промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Є. І. Масленніков, Ю. М. Сафонов // Ефективна економіка : наук. журн. – 2015. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3929>. – Назва з екрана.

### References

1. Maslennikov, E. I. (2016). Innovatsiynna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative Economy: theoretical and practical aspects]. Kherson: Grin DS.
2. Maurer, R. (2014). One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way. M.: Alpina Pablysher.
3. Masaaki, I. (2011). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. M.: "Alpina Pablysher".
4. Bravar, F-L, & Morgan, R. (2007). Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships. M.: Balance Business Books.
5. Raider, R. (2007). Benchmarking kak instrument opredelenija strategii i povysheniya prybyli [Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement]. M.: RIA "Standatry y kachestvo".
6. Shymkiv, A. (2004). Anhlo-ukrayins'kyy tлумachnyy slovnyk ekonomichnoyi leksyky [English-Ukrainian Dictionary of economics]. K.: Kyiv-Mohyla Academy.
7. Maslennikov, E. I., & Safonov, Y. (2015). Analitichne zabezpechennya vykorystannya sehmentnoyi systemy v upravlinni promyslovym pidpryemstvom [Analytical support the use of segment management system in industrial enterprise]. *Effectyvna ekonomika*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3929>.

Y. Safonov, E. Maslennikov, O. Poberezhets

## CONCEPTUAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT RESULTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The paper studies the strategic management performance of the industrial enterprise. The authors offer conceptual approaches to performance management of industrial enterprises and investigate the methodological aspects of the concept of management of industrial establishments. The paper reviews the main stages of performance management strategy of industrial enterprises.*

**Keywords:** performance, industrial enterprise, strategic management.

Матеріал надійшов 13.04.2016