

УДК 005.21

Т. Г. Величко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Одеса
ORCID ID: 0000-0001-9925-8797

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

T. Velichko,

PhD in Economics, associate professor, associate professor of Department of management of organizations, Odessa regional Institute of public administration National Academy of public administration under the President of Ukraine

THE MAIN DIRECTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено проблематику стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Визначено, що система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством. Встановлено, що однією з найбільш важливих складових механізму забезпечення сталого розвитку виступає діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Для підприємств, які тільки орієнтуються на здійснення сталого розвитку, початкові характеристики можуть знаходитися на дуже низькому рівні, тому досягнення показників найвищого рівня може стати довготривалою та занадто ускладненою місією. Визначено, що можливості для вдосконалення та підтримки сталого розвитку можуть мати різну спрямованість та дозволяють удосконалюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів.

In the article the problems of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development are investigated. The system of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development includes a set of developed functional strategies of the subsystems of the enterprise and their interaction, the implementation of which will allow to achieve the set goal with the direction of the activity of the enterprise on the basis of sustainability. It has been determined that the strategic management system allows to generalize, process and analyze information coming from the main functional subsystems of enterprise management. It is established that one of the most important components of the mechanism for ensuring sustainable development is the diagnosis of the current state of the enterprise, analysis and evaluation of the main characteristics that most meet the requirements of sustainable development. Effectively built system of strategic management of the enterprise provides its financial stability, competitiveness and efficient functioning in the market. To make the right and far-sighted management decisions, the manager must be familiar with objective information about the costs and income of the company, the deviation of the actual indicators. However, to date, businesses do not have enough to take care of their economic situation, and support and implement sustainable development programs should be directed. For businesses that are only focused on sustainable development, the initial performance may be at a very low level, so achieving the highest level of performance can be a long-lasting and over-complicated mission. It has been determined that opportunities for improvement and support for sustainable development can be differentiated and allow for improvement through the development of new products, expansion of markets, innovative improvement of existing production technologies, improvement of working conditions

of workers, creation of an overall favorable climate and activation of motivation. If an enterprise embarks on a path to sustainable development, it means that it is committed to continuously improving its operations and strengthening its internal capacity.

Ключові слова: підприємства, стратегічне управління, сталий розвиток, напрями, коефіцієнти, аналіз, підтримка.

Key words: enterprises, strategic management, sustainable development, directions, coefficients, analysis, support.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах господарської діяльності будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, його наявність сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством. Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку.

Для прийняття правильних та далекоглядних управлінських рішень керівник повинен бути ознайомлений з об'єктивною інформацією про витрати та доходи підприємства, про відхилення фактичних показників. Проте на сьогодні підприємствам не достатньо дбати про своє економічне становище, необхідно спрямовувати свою діяльність підтримку та впровадження програм сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку стали роботи О. Виханського, В. Гросул, О. Гудзинського, Я. Кашуби, Л. Квятковської, Г. Мамаєва, Г. Осовської, О. Писаревського, В. Поліщук, І. Тищенко, А. Чикуркової, З. Шершньової та інших.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження проблематики стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку включає в себе набір розроблених функціональних стратегій підсистем підприємства та їх взаємодію, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети зі спрямуванням діяльності підприємства на засадах сталості. Так, система стратегічного управління підприємством включає в себе стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваційною діяльністю та персоналом [1, с. 92]. Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку.

Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством. Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться загалом на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які також вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовольнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

У разі нестачі фінансових ресурсів, низькому продажі продукції знизяться показники фінансової сталості, які також спричинять спад соціальних показників сталості, як-от: прибуток на працівника, рівень заробітної

платні по галузі, негативний вплив буде здійснюватися і на екологічну сталість, так наприклад, зростуть питомі витрати електроенергії на виробництво одиниці продукції [2, с. 26]. Тому однією з найбільш важливих складових механізму забезпечення сталого розвитку виступає діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформаційними даними для прийняття управлінських рішень, розробки подальшої стратегії розвитку, підтримки збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення сталого розвитку.

Для того щоб була розроблена дієва та результативна стратегія розвитку, необхідно визначитися, які аспекти та особливості має сенс розвивати, а які необхідно повністю нівелювати або частково зменшити їхній негативний вплив на загальну діяльність підприємства. Такі висновки можна зробити тільки після комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку підприємство посідає на момент діагностики, сильних та слабких характеристик, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку.

Під час аналізу поточної ситуації, яка склалася на підприємстві, переважно виділяють такі стани: нормальний; стан розвитку (зростання); стан спаду (погіршення). Така класифікація не дає вичерпної характеристики та конкретизованої інформації і має певні вади та погіршеності з різних точок зору [3, с. 119]. По-перше, вимагає окремої деталізації фаза зростання — з огляду на необхідність забезпечення не наздоганяючого розвитку, а випереджаючого. Інший аспект полягає в тому, що для більшості вітчизняних підприємств характерним є стан спаду, причому для різних підприємств його характер є різним, тому глибина кризи або деградація системи має бути додатково диференційована. Унаслідок цього процес розвитку має бути доповнений станом "сталий розвиток", який є більш міцним, довготривалим, гармонійним, ефективним та за своїми характеристиками значно перевищує стан звичайного покращення показників діяльності. Слід зауважити, що він є позитивним не тільки для самого підприємства, а й для зовнішнього середовища, тобто користь та переваги для себе отримує не тільки підприємство, а й суспільство разом із зацікавленими групами [4, с. 87].

Нині на вітчизняному просторі відсутні методичні рекомендації щодо діагностики сталого розвитку підприємства та не існує консенсусу стосовно виділення загальних критеріїв для визначення цього стану. На зарубіжному просторі також не визначено конкретних значень критеріїв сталого розвитку, а існуючі методичні підходи переважно стосуються забезпечення сталого розвитку на світовому рівні. Всесвітня організація сталого розвитку пропонує для підприємств зразки та методичні рекомендації щодо складання звітів зі сталого розвитку, де наводиться рекомендований перелік показників, які повинні мати місце у звітах зі сталого розвитку підприємств перед державою та суспільством.

Недоліком є те, що ці показники мають скоріше описовий характер, ніж конкретні критерії діяльності, тому визначити, наскільки розвиток є сталим, дуже проблематично [5, с. 67]. Водночас у деяких країнах практика оприлюднення результатів своєї діяльності не досить популярна; тільки окремі впливові корпорації починають сьогодні представляти опис своєї діяльності за річний період у ракурсі сталого розвитку, але їх кількість дуже незначна.

Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку. Головною проблемою залишається те, що сама концепція сталого розвитку була розроблена за кордоном і тільки зараз починає розповсюджуватися в Україні. Водночас економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств дуже контрастують між собою [6, с. 171]. Екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств. Проте ці ініціативи вимагають значного бюджетного фінансування, тому для тих суб'єктів, які тільки стали на шлях досягнення сталого розвитку чи починають виходити з довготривалої кризи, є неможливим

одночасно досягти прискорених позитивних зрушень у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно.

Оцінка сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу [7, с. 154]. Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства. Зацікавлені в успіху підприємства менеджери повинні постійно бути поінформовані про події та коливання, які відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно переробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для збереження своєї функціональної активності.

Для підприємств, які тільки орієнтуються на здійснення сталого розвитку, початкові характеристики можуть знаходитися на дуже низькому рівні, тому досягнення показників найвищого рівня може стати довготривалою та занадто ускладненою місією. В ході дослідження поставлено завдання пристосувати систему оцінки саме до підприємств-початківців у застосуванні концепції сталого розвитку [8, с. 104]. Це вдалося здійснити завдяки встановленню коефіцієнтів вагомості для кожної сфери, які були визначені методом експертного опитування і розподілилися таким чином:

- економічна сфера (K_x) — 0,460;
- соціальна сфера (K_y) — 0,355;
- екологічна сфера (K_z) — 0,185.

Це пов'язано з тим, що на початковому етапі орієнтації на сталий розвиток підприємство фінансово не спроможне гідним чином підтримувати належний сталому розвитку соціальний рівень та виділяти значні фінансові

ресурси на превентивні екологічні заходи, тому основну увагу зосереджено на економіці, фінансах, маркетингу, виробництві та ефективному використанні всіх видів ресурсів [9, с. 17]. Граничні межі для значень показників визначались на основі первинних даних промислових підприємств, ґрунтуючись на даних підприємств, які успішно розвиваються, визначили критерії для стабільного стану та стану розвитку.

За умов майже повного припинення діяльності чи її скорочення рівень деяких показників може ввести в оману та зумовити отримання хибних результатів. Зазначених непорозумінь можна уникнути шляхом позначення таких показників сірим кольором. Так, якщо підприємство максимально скоротило фонд робочого часу, кількість шкідливих викидів чи витрати електроенергії будуть пропорційно зменшуватися, начебто досягаючи рівня сталого розвитку [10, с. 5]. Якщо економічні та соціальні індикатори сигналізують про кризовий стан, екологічні індикатори можуть взагалі не існувати, тоді як у разі досягнення обґрунтованого рівня виробництва, обсягів продажу та продуктивності праці значення даних показників приймаються на рівні сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Можливості для вдосконалення та підтримки сталого розвитку можуть мати різну спрямованість та дозволяють удосконалюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів. Якщо підприємство стає на шлях досягнення сталого розвитку, це означає, що воно налаштоване на безупинне вдосконалення своєї діяльності та зміцнення внутрішнього потенціалу.

Література:

1. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. №4. С. 92.
2. Боженьова І.М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. Збірник наукових праць ВНАУ. 2013. № 3. С. 26.
3. Романюк І.А. Розвиток підприємництва та альтернативних видів діяльності сільського населення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. № 1 (9). С. 117—121.

4. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 85—89.

5. Ігнатенко М.М. Соціальна відповідальність бізнесових структур у діяльності харчових підприємств. Економіка АПК. 2015. № 3. С. 65—69.

6. Поліщук В.Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 11. С. 168—173.

7. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 152—156.

8. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7. С. 104—107.

9. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття "сталий розвиток підприємства". Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 5. С. 13—21.

10. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. Агросвіт. 2019. № 17. С. 3—7.

References:

1. Yermakova, O.M. (2015), "Strategic enterprise management: essence and features". Naukovyy visnyk Polissya, vol. 4, pp. 92.

2. Bozhen'ova, I.M. (2013), "Sustainable development theory and its role in the enterprise management process", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, vol. 3, pp. 26.

3. Romaniuk, I.A. (2014), "Development of entrepreneurship and alternative activities of rural population", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 1 (9), pp. 117—121.

4. Kviatkov's'ka, L.A. (2013), "Implementation of the principles of the concept of sustainable development in the enterprise", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 1, pp. 85—89.

5. Ihnatenko, M.M. (2015), "Social responsibility of business structures in the activity of food enterprises", Ekonomika APK, vol. 3, pp. 65—69.

6. Polishchuk, V.H. (2009), "Conceptual and categorical apparatus of the policy of promoting sustainable development of the region", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 11, pp. 168—173.

7. Marmul', L.O. (2011), "The role of strategic analysis in the management of agricultural pro-

duction", Naukovi pratsi Poltav's'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi, vol. 2, no. 1, pp. 152—156.

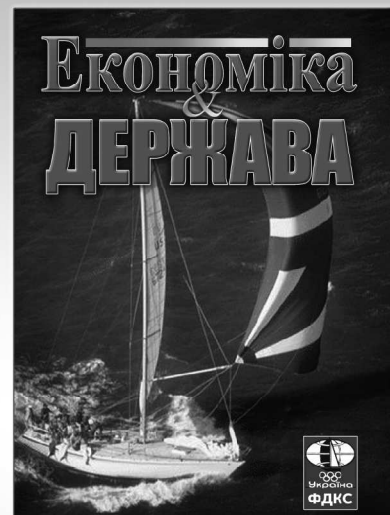
8. Hrosul, V.A. and Mamaieva, H.S. (2012), "Theoretical approaches for determining the essence of sustainable enterprise development", Stalyy rozvytok ekonomiky, vol. 7, pp. 104—107.

9. Kuz'mina, O.S. (2015), "Analysis of approaches to the interpretation of the concept of "sustainable enterprise development"". Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 5, pp. 13—21.

10. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), "Identification of agricultural service cooperatives in a set of forms of organization of rural activities", Ahrosvit, vol. 17, pp. 3—7.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2020 р.

**Науково-практичний журнал
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»**



Передплатний індекс: 01751

Виходить 12 разів на рік

наукове фахове видання України

З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73