

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559)

УДК 658.1

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОВАЛЬЧУК Вероніка Геннадіївна

*доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та
соціально-гуманітарних дисциплін*

Харківського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

e-mail: covveron@ukr.net,

ШОПІНА Анна Михайлівна

студентка магістратури

Харківського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5561-9618>

e-mail: anna97954@gmail.com,

ПОНОМАРЬОВА Аліна Юріївна

студентка магістратури

Харківського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4861-5229>

e-mail: aj.ponomarova@gmail.com

Анотація. У статті проаналізовано ділову активність підприємства та необхідність розроблення стратегічного напрямку розвитку підприємства. Систематизовано методи стратегічного управління та інструменти їх реалізації. Зазначено пріоритетність збалансованого управління у підвищенні керованості підприємством.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, принципи стратегічної діяльності, ключові показники ефективності, ділової активності та платоспроможності підприємства.

Аннотация. В статье проанализированы деловую эффективность предприятия и необходимость разработки стратегического направления развития предприятия. Систематизированы методы стратегического управления и инструменты их реализации. Указано приоритетность сбалансированного управления в повышении управляемости предприятием.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, принципы стратегической деятельности, ключевые показатели эффективности, деловой активности и платежеспособности предприятия.

Постановка проблеми. Передумовою і водночас першим етапом стратегічного планування витрат є стратегічний аналіз. Завдяки йому і з метою визначення проблем і водночас можливостей поліпшення системи планування та обліку витрат здійснюється своєрідна перевірка стану підприємства і оточуючого його середовища. Крім того, стратегічний аналіз – це аналітична основа стратегічного планування. Важливим елементом стратегічного аналізу є його інформаційне забезпечення, без якого проведення аналізу нереальне. В умовах ринкових відносин суспільство потрапляє під корінні перетворення. Відбувається становлення нової економічної системи, а через це змінюються економічні відносини. Однією з характерних рис забезпечення розвитку економіки є корінна зміна державного регулювання діяльності підприємств. Це зумовлюється низькою ефективністю виробництва, значними структурними диспропорціями, підризом фінансово-економічних інститутів, неефективною системою управління, планування і регулювання економіки України. Це визначає необхідність вироблення наукових уявлень про майбутню модель державного управління, контроль і регулювання економічних процесів, які виникають. Результати діяльності підприємства визначаються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище є мінливим, тому не залежить від зусиль працівників, проте неврахування його впливу під час розроблення перспективних напрямів розвитку може обернутися катастрофічними втратами для

суб'єкта господарювання. Нерелевантний характер факторів зовнішнього середовища зумовлює скорочення або розширення обсягів діяльності підприємства і може привести до змін у його внутрішньому середовищі. Тому для підвищення ефективності господарювання необхідним є спільне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища з метою виявлення взаємозв'язків і розроблення альтернатив його стратегічного розвитку. Вивчення господарської практики вітчизняних підприємств доводить, що стратегічному управлінню не приділяється належної уваги, а його менеджментом вирішуються переважно ситуаційні проблеми діяльності, які пов'язані з прискоренням оборотності капіталу, покриттям його дефіциту, оптимізацією грошових потоків, зменшенням витрат і т. п. У практиці стратегічного управління недостатньо використовуються інноваційні інструменти, адекватні динамічним змінам зовнішнього середовища.

Для формування виваженої стратегії менеджери повинні застосовувати різні методи, які інтегрують теоретичні і практичні аспекти системи управління підприємством. Важлива роль у цьому належить методам, в основу яких покладено оцінювання їх результативності. Застосування цих методів дає можливість пов'язати існуючі бізнес-процеси із системою ключових показників ефективності, сформувати дієвий механізм для мотивації працівників на виконання стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні

аспекти стратегічного управління вивчалися багатьма науковцями. Серед них варто виокремити Б. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумена, Х. Віссема, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кіпланда, Г. Клейнера, Д. Лемпела, Д. Львова, Д. Нортон, Д. Перкінса, Т. Пітерса, М. Портера, Х. Рамперсада, П. Сенте, А. Стрікленда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін. Незважаючи на важливість отриманих результатів, враховуючи складність окреслених проблем, вони продовжують залишатися об'єктом наукових дискусій.

Так зазначається, що функціонування підприємств супроводжується невдалою побудовою і слабкою керованістю організаційних структур, невмінням налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, стагнацією та втратою здатності до розвитку, низьким рівнем адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища, високим рівнем бюрократизації, неефективною системою економічного стимулювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементним управлінням. За таких умов виникає необхідність у розробленні методичних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління, яка б дала змогу поєднати управлінський досвід минулого з новітніми надбаннями у сфері менеджменту та забезпечити високий рівень ефективності функціонування вітчизняних підприємств.

Метою статті є розроблення теоретичних положень та практичних реко-

мендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для більш ефективного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно визначати напрям подальшого розвитку, який стане запорукою успішної діяльності. Для визначення напрямку розвитку підприємства використовують стратегічне планування, як основний та найвикористовуваніший метод стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

Стратегічне управління є процесом, який включає три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив [1].

Стратегічне планування дозволяє визначити основні пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити виконання поставлених цілей всіма працівниками компанії, оцінювати досягнуті результати та регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприєм-

ству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Управління підприємством необхідно розглядати з двох напрямів: оперативне та стратегічне. Оперативне управління спрямоване на прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість підприємства, орієнтуючись на внутрішнє середовище підприємства, використовуючи коротко- та середньострокове планування. Стратегічне управління досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шершньова, О. Віханський, А. Наумова. І. Ансофф трактував стратегічне управління, як діяльність, пов'язану з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1].

А.Томпсон вбачав в стратегічному управлінні процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [2].

М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи

ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [3]. Беручи до уваги наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, різносторонні погляди на визначення стратегічного управління, можемо стверджувати, що стратегічне управління - багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3]. Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [4].

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу [5].

Проте стратегічне управління має свої характерні риси, які залежать від наявності та взаємодії таких чинників, як галузева належність підприємства, його розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівня управління тощо.

Стратегічне управління сприяє найефективнішому використанню здібностей працівників, розрізняє рівень кваліфікації персоналу [6]. Можна сказати, що ефективність управління підприємством залежить від менеджерів, які розробляють стратегії підприємства та втілюють їх у життя. Головною метою вищого керівного апарату є виявлення таких працівників, які не тільки розробляють сильні та націлені на результат стратегії, а й вміють втілювати їх у життя. Тобто, недостатньо тільки вдало розробленої стратегії,

вона повинна бути реалізована на практиці.

Багато українських підприємств взагалі не розглядають розробку стратегії як доцільний ефективний інструмент для подальшого функціонування та розвитку. Це може бути пов'язано з низьким професійним рівнем керівного апарату організації. Між тим, в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ризику виникнення криз та підвищення конкуренції на ринку, вкрай важливо втілювати у життя практичний інструментарій стратегічного управління як закордонних організацій, так і вітчизняних підприємств [7].

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності підприємства:

- кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;
- новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;
- послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг

товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

- навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;
- підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [8].

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління. У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства.

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться

сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.

На прикладі проведемо аналіз АТ «Харківобленерго» за 2016-2018 роки. Середньоблікова чисельність працівників компанії станом на 2018 рік становить 6 443 чоловіка, що на 138 чоловік менше ніж у 2017 році та на 319 чоловік менше ніж у 2016 році. Дані свідчать про значне скорочення штату [9].

Товариство повинне виконувати інвестиційну програму, спрямовану на заміну, ремонт і модернізацію основних засобів. Однак, відповідно до звіту інвестиційна програма у 2018 році була виконана лише на 6,64% (в 2017 р. – 2,79%).

Причиною невиконання програми є постійна недоплата організацій, що фінансуються з державного бюджету і підприємств житлово-комунального господарства. За 12 місяців 2018 приріст боргу даних організацій за спожити електроенергію склав 431,3 млн. грн. (без ПДВ).

При середньому розрахунковому алгоритмі перерахування коштів в ДП «Енергоринок» за 2018 рік 86,5% недоплата за куплену електроенергію повинна скласти 373,1 млн. грн. (без ПДВ), але за станом на 01.01.2019 АТ «Харківобленерго» має недоплату перед ДП «Енергоринок» в сумі 362,1 млн. грн. (без ПДВ). Тобто ті кошти, що були передбачені в структурі тарифу не виконання інвестиційної програми були спрямовані для оплати за куповану електроенергію за КП «Харківводоконал» та КП «Харківські теплові мережі».

Отже, за 12 місяців 2018 АТ «Харківобленерго» не тільки не виконала інвестиційну програму, а також не змогло розрахуватися за зобов'язаннями з оплати ПДВ і податку на прибуток (сума боргу по податках станом на 01.01.2019 склала 349 млн. грн. проти 272 млн. грн. на 01.01.2018). Товариство майже повністю позбавлена оборотних коштів, через брак яких не може виконувати

затверджену НКРЕКП інвестиційну програму, поточні і капітальні роботи, технічне обслуговування електричних мереж і обладнання, виплату заробітної плати і багато іншого, без чого нормальне функціонування енергокомпанії неможливо.

Тож розглянемо основні економічні показники фінансової діяльності АТ «Харківобленерго» у 2016-2018 роки у табл. 1.

Таблиця 1

Основні економічні показники фінансової діяльності АТ «Харківобленерго» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Роки, тис. грн.			Абс. відх, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід	6793241	7947766	9057173	1154525	1109407	17	12,2
Собівартість	6810348	7566615	9131693	756267	1565078	11,1	17,1
Валовий прибуток (збиток)	-17107	381151	-74520	364044	306631	-2128	-411,5
Інші операційні доходи	103014	112129	348898	9115	236769	8,8	67,9
Адміністративні витрати	105352	123454	184775	18102	61321	17,2	33,2
Витрати на збут	54317	205515	25336	151198	-180179	278,4	-711,2
Інші операційні витрати	44098	147848	83780	103750	-64068	235,3	-76,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-117860	16463	-19543	-101397	-3080	86	15,8
Інші доходи	18229	17678	14750	-551	-2928	-3	-19,9
Фінансові витрати	1450	1532	1601	82	69	5,7	4,3
Інші витрати	2403	2651	190	248	-2461	10,3	-1295,3
Фінансовий результат до оподаткування	-103484	29958	-6584	-73526	23374	71,1	-355
Чистий прибуток	-99571	31036	256	-68535	-30780	68,8	-11837

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Як свідчать представлені дані, у 2016 році АТ «Харківобленерго» отримали збиток у сумі 99571 тис. грн., а у 2017 р. – прибуток 31 036 тис. грн.. Причиною збиткової діяльності АТ «Харківобленерго» у

2016 р. стало значене збільшення собівартості реалізованої продукції у 2016 р. (на 44,4% в порівнянні з попереднім роком). Взагалі 2016 рік був збитковий для підприємства, але в 2017 році товариство отримало прибуток від операційної діяльності, з податку на прибуток та чистий прибуток. У 2018 році собівартість дуже сильно зросла, що звичайно ж вплинуло на чистий прибуток, тому на кінець 2018 року товариство отримало

прибуток, але на 30776 тис. грн. менше ніж у 2017 році [10].

Далі проаналізуємо показники платоспроможності підприємства – характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Розглянемо основні показники платоспроможності підприємства на рис. 1.

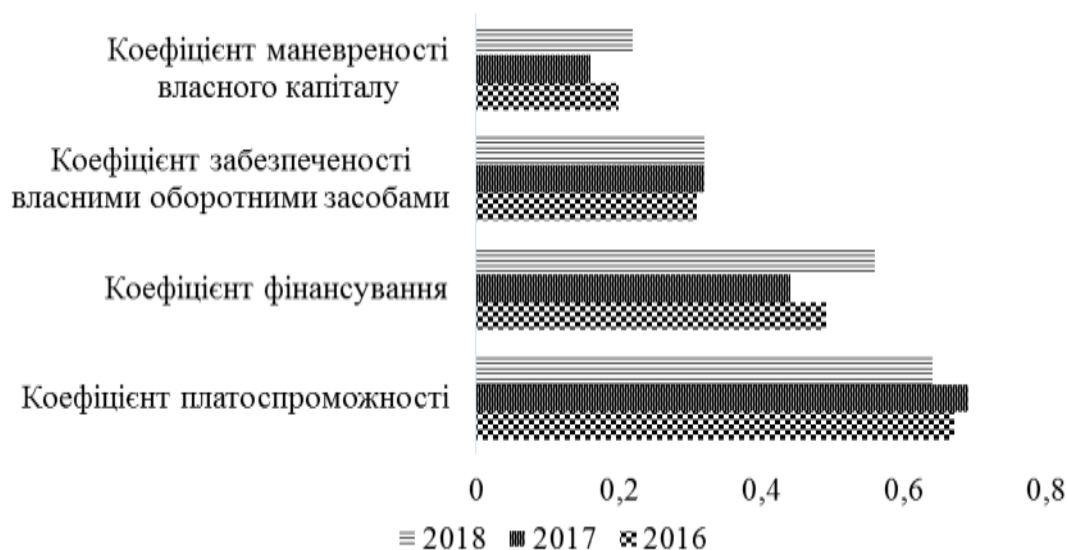


Рис. 1. Основні показники платоспроможності підприємства за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Дані коефіцієнта платоспроможності підприємства протягом трьох років коливаються, але порівняно з 2016 роком значення коефіцієнта зменшилося на 0,03 і це свідчить про те, що підприємство немає достатньо ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування порівняно з 2016 роком зріс на 14,3% у 2018 році. Значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власним

капіталом показують, що товариство має проблеми з оборотними засобами та власним капіталом, бо їх недостатньо для кращого розвитку АТ «Харківобленерго».

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів, представлених у табл. 2.

Аналіз ділової активності АТ «Харківобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,78	4,9	3,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,37	19,8	5,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	217,62	215,36	180,007
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,23	2,08	1,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,64	2,5	2,35

Джерело: складено авторами на основі [10]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом трьох років зменшилася на 1,98. Коефіцієнт кредиторської заборгованості також значно зменшився протягом аналізованого періоду на 21,67. Ці коефіцієнти повинні збільшуватися, а не зменшуватися, бо вони показують у скільки разів виручка перевищує середньорічну дебіторську та кредиторську заборгованість.

Показник оборотності власного капіталу протягом 2018 року зменшився на 11%. Коефіцієнт оборотності основних засобів – чим вище значення коефіцієнту, тим ефективніше підприємство використовує основні засоби, а з аналізу видно, що коефіцієнт зменшився у 2018 році на 0,26 порівняно з 2016 роком.

Висновки. Отже, постійна нестача фінансових ресурсів організацій, що утримуються за рахунок коштів державного бюджету, і підприємств житлово-комунального господарства призвело до невиконання інвестиційної програми та неможливості розрахуватися за зобов'язаннями з оплати ПДВ і

податку на прибуток, саме через це АТ «Харківобленерго» має проблеми з оборотними активами, з дебіторською та кредиторською заборгованістю, але чистий дохід та собівартість з кожним роком зростають. Також необхідно внести корективи щодо стратегічного управління, а саме в стратегії розвитку підприємства доцільно: визначити місію, цілі і завдання; провести аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства та оцінку його конкурентоспроможності за основними видами діяльності; постійно здійснювати моніторинг зовнішнього економічного середовища та ринку товарів і послуг задля виявлення перспективних напрямків підприємницької діяльності та розробки випереджаючих стратегічних планів і реалізації конкретних програм. На наше переконання, саме комплексність і системність стратегічного управління діяльністю підприємства дозволить забезпечити йому інноваційність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Список використаної літератури

1. Муқан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.В. Муқан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». 2008. 24 с.
2. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92-96.
3. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>
4. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>
5. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 4. С. 179-182.
6. Доценко І.О., Мельничук О.П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 79-84.
7. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.
8. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. № 5. С. 295-302.
9. Акціонерне товариство «Харківобленерго». URL: <https://www.oblenergo.kharkov.ua/>.
10. Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua>.