

УДК 69:338.26; 69:658.310.8

**Коренюк П.І.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту організацій  
Дніпровського державного технічного університету***Потапов В.С.***студент  
Дніпровського державного технічного університету*

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### IMPROVE THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

Тема даної статті досить актуальна в світі формування постіндустріальної економіки та необхідності вдосконалення методів, інструментів і механізмів управління економічними суб'єктами. Сьогодні стереотипи господарювання, що склалися, та методи управління, які застосовуються, вже не відповідають вимогам ринкової економіки. У цьому - основна причина низької ефективності вітчизняних промислових підприємств. У статті розглядаються переваги впровадження інструментів стратегічного управління в діяльність промислових підприємств. Визначено відмінності стратегічного управління промисловим підприємством від традиційного, проаналізовані сучасні стратегії промислових підприємств, виявлено їх особливості та сфери застосування.

**Ключові слова:** промислове підприємство, стратегічне управління, стратегії розвитку, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

#### АННОТАЦИЯ

Тема данной статьи весьма актуальна в свете формирования постиндустриальной экономики и необходимости совершенствования методов, инструментов и механизмов управления экономическими субъектами. Сегодня сложившиеся стереотипы хозяйствования и применяемые методы управления уже не соответствуют требованиям рыночной экономики. В этом – основная причина низкой эффективности отечественных промышленных предприятий. В статье рассматриваются преимущества внедрения инструментов стратегического управления в деятельность промышленных предприятий. Определены отличия стратегического управления промышленным предприятием от традиционного, проанализированы современные стратегии промышленных предприятий, выявлены их особенности и области применения.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, стратегическое управление, стратегии развития, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.

#### ANNOTATION

The theme of this article is very relevant in the light of the formation of post-industrial economy and the need to improve methods, tools, and economic actors of governance. Today stereotypes of management and applied management methods no longer meet the requirements of a market economy. In this - the main reason for the low efficiency of domestic industrial enterprises. This article discusses the benefits of implementing a strategic management tool in the work of industrial enterprises. Identified differences of strategic management of industrial enterprise from the traditional, analyzed modern strategies of industrial enterprises, revealed their features and areas of use.

**Keywords:** Industrial, enterprise, strategic management, development strategy, competitiveness, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Розвиток світової економіки тягне за собою посилення конкуренції на глобальних та локальних ринках. У зв'язку з цим сьогодні для промислових підприємств особливого значення набуває ефективне вико-

ристання всіх наявних виробничих ресурсів. Саме в сфері процесу управління промисловим підприємством можна винайти значні резерви підвищення ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Через розширення повноважень і зростання відповідальності за своє економічне становище в практиці роботи промислових підприємств зросло значення стратегічного управління. Ефективна управлінська система сприяє динамічному розвитку підприємства і підвищенню продуктивності праці.

Для забезпечення заданого рівня ефективності промислових підприємств необхідно постійно вдосконалювати застосовувані методи управління для їх відповідності вимогам ринкової економіки, що змінюються.

Для багатьох промислових підприємств сьогодні дуже гостро стоїть проблема нестачі фінансових коштів. Для її вирішення необхідно розробляти і впроваджувати заходи з оптимізації витрат та збільшення доходів. Систематична робота із залучення невикористаних резервів мобілізації доходів і підвищення ефективності витрачання ресурсів сприятиме посиленню конкурентних переваг вітчизняних виробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду питань підвищення ефективності управління промисловими підприємствами присвячені праці таких відомих українських вчених, як О. І. Амоша, С. Бір, І. А. Бланк, В. В. Вітлінського, С. М. Клименка, О. С. Дубрової, В. В. Лук'янової, Т. В. Головач та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Стрімкий розвиток світової економіки вимагає максимізацію зусиль вітчизняних суб'єктів господарювання в напрямку підвищення ефективності їх діяльності. Топ-менеджери та провідні українські вчені останнім часом констатують, що традиційні стереотипи господарювання та методи управління вже не відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. Не дивлячись на широке коло проведених досліджень, багато питань залишається нерозкритими, серед них – впровадження процесу стратегічного управління в практику роботи промислових підприємств для подолання їх низької ефективності.

**Постановка завдання.** У статті досліджується проблема управління сучасним промисловим підприємством в стратегічному аспекті; розглянуто сутність та особливості управління промисловим підприємством; а також визначені напрями удосконалення стратегічного управління в сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поступово відходить у минуле концепція управління підприємством, яка базувалась на оптимізації робочого часу, господарських процесів, зниженні витрат часу, обігових витрат або виробництва високоякісної продукції. В сучасних важкопередбачуваних умовах, важливе значення набуває гнучкість підприємства, його можливість в короткі строки пристосовуватися до нових умов господарювання. Коли зовнішнє середовище безперервно змінюється, особливо при проведенні економічних реформ, гнучкість системи управління здатна забезпечити організаційно-економічну стійкість і підтримати конкурентоспроможність підприємства. Основною особливістю функціонування більшості підприємств є трансформація управлінських процесів в умовах ринкової економіки, яка характеризується поєднанням старих і нових методів господарювання.

З кінця 2013 р. вся економіка України та її промисловий комплекс переживає кризу. Впродовж 25 років незалежності через постійну зміну чинного законодавства немає стабільності в правовому полі функціонування підприємств. До цього часу на рівні підприємства повністю відсутня яка-небудь стратегія мікроекономічного розвитку як з точки зору антикризового управління, так і в контексті стратегічних цілей реформ.

Непередбачуваність української економіки, непорядкований характер її змін призвели до того, що сьогодні переважна більшість підприємств малого і середнього бізнесу працюють “від замовлення до замовлення”, не маючи перспективних планів та стратегії свого розвитку. Немобільні та бюрократизовані представники великого бізнесу, навпаки, ретельно розробляють деталізовані стратегічні плани, але вони занадто формалізовані і відірвані від реальності.

З метою забезпечення стійкості розвитку промислових підприємств доцільно впроваджувати процес стратегічного управління в практику їх роботи. Визначати і розробляти управлінські рішення для досягнення поставлених цілей слід на основі діагностики стану предмету управління (промислового підприємства) і структуризації існуючих проблем [2].

Останнім часом в питаннях управління промисловим підприємством оперативні аспекти домінують над завданнями стратегічного характеру. Підприємці небезпідставно вважають, що задача вижити сьогодні важливіша, за проблеми розвитку підприємства в перспективі. Наслідки такої ситуації – негативні: кількість проблем на підприємстві стрімко зростає, тому

що не усуваються причини їх виникнення, вирішуються лише оперативні питання діяльності, а стратегічним питанням не приділяється належної уваги; прийняття недальновидних нерациональних рішень супроводжується втратами матеріальних і фінансових ресурсів та зниженням ефективності діяльності підприємства в цілому; усуваючись від вирішення стратегічних завдань, керівництво підприємства поступово втрачає контроль над об'єктом свого управління.

Топ-менеджери та інші співробітники підприємства мають усвідомити пріоритетність вирішення стратегічних завдань. В даний час більшість промислових підприємств реально потребує розробки концепції, стратегії і програм свого розвитку. В табл. 1 показана матриця SWOT-аналізу стану української промисловості.

Очевидно, що істотним обмеженням стратегічного розвитку промисловості є високий рівень зносу обладнання і повільні темпи його оновлення. Дана обставина ускладнюється незадовільним фінансово-економічним станом багатьох підприємств, низькою прибутковістю галузей реального сектору економіки, обмеженістю інвестиційних ресурсів, невизначеністю економічної і політичної ситуації в країні, надлишковою залежністю української економіки від кредитів міжнародних фінансових організацій та умов, під які вони надаються.

У період реформування економіки нашої країни з 1992 року по теперішній час безперервність процесу відтворення основних фондів на вітчизняних підприємствах промисловості була порушена.

Відбулися істотні зміни умов відтворення: впродовж 25-ти років незалежності на фоні тимчасових поліпшень важким залишається фінансово-економічний стан промислових підприємств; через незаплановану інфляцію відбувалось знецінення амортизаційних накопичень підприємств, які втрачали свою відтворювальну функцію; спостерігається низька інвестиційна привабливість промисловості; не розроблений комплекс заходів державного регулювання процесу відтворення основних фондів промислових підприємств; через брак коштів незначною є роль держави як безпосереднього інвестора. Сформоване в даний час негативне співвідношення між вибуттям та оновленням основних фондів промисловості свідчить про наявність кризи процесу їх відтворення.

Ефективна структура управління має бути оптимальною, гнучкою та простою. Вона має забезпечувати економічність управління. Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до його складу.

Одним з головних аспектів стабілізації економічного стану підприємства є визначення

Таблиця 1

## SWOT-аналіз сучасного стану промислових підприємств України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний природно-ресурсний потенціал	Високий ступінь тінізації, монополізації та корумпованості економіки, що стримує її розвиток
	Застарілі основні фонди підприємств
Наявність кваліфікованої робочої сили	Наявність застарілих технологій, відставання в галузі досліджень та розробок
	Висока ресурсомісткість виробництва
Розвинутий науково-виробничий комплекс	Необґрунтовано високі комунальні тарифи та їх щорічне зростання
	Гостра нестача інвестицій, значні труднощі із залученням фінансування
Значна кількість резервних потужностей	Високий ступінь політичного та економічного ризику в країні відлякує потенційних інвесторів
Через низьку заробітну плату – дешевий ресурс праці	Великий обсяг інвестиційних ресурсів, необхідний для відновлення зруйнованого господарства країни на Сході
	Незначні зусилля держави щодо підтримки виходу вітчизняних виробників на ринки зарубіжжя
Наявність інноваційного потенціалу	Недостатньо розгалужена мережа транспортних магістралей та їх переважно низька якість
Зручне географічне положення країни – в центрі Європи, на шляху товарних потоків з Азії в Європу і навпаки	Розрив коопераційних зв'язків з підприємствами Росії
	Відтік висококваліфікованої робочої сили в розвинуті країни
	Труднощі із збутом промислової продукції всередині країни (особливо побутової техніки) через спрямованість споживчого вибору у бік імпортних товарів
Багато видів продукції мають підтвержену міжнародними сертифікатами високу якість продукції, що відповідає європейському рівню	Зростання кількості збиткових організацій, низька прибутковість більшості промислових підприємств
	Труднощі з реалізацією нестандартних виробів у разі неплатоспроможності замовника
	Відсутність досвіду у підприємств щодо проведення агресивної маркетингової політики для виходу на ринки далекого зарубіжжя
<b>Зовнішні сприятливі можливості</b>	<b>Зовнішні погрози</b>
Дорожняча енергоресурсів сприяє розповсюдженню енергозберігаючих технологій в т.ч. власної розробки	Добровільна відмова від експорту промислової продукції в Росію
	Надлишкова залежність економіки України від кредиторів - міжнародних фінансових організацій
	Висока чутливість економіки країни до зміни умов постачання енергоресурсів
Наявність потенційних можливостей розширення попиту на продукцію в зарубіжних країнах	Нестабільність господарського та податкового законодавства, важко передбачувані стрибки валютного курсу і знецінення гривні
	Неефективна структура експорту/імпорту та економіки в цілому
Зростає зарубіжний попит на науково-технічну продукцію, особливо космічної галузі	В період кризового падіння виробництва НБУ використовує елементи жорсткої грошово-кредитної політики
	Відсутність будь-якої підтримки малих та середніх підприємств з боку держави у період кризи задля збереження робочих місць
	Зниження грошової складової в розрахунках зі споживачами продукції
Низькі ціни на продукцію в порівнянні з європейськими аналогами	Нестабільна політична ситуація
	Зниження загальної платоспроможності підприємств та населення
Зростання курсу іноземних валют робить продукцію іноземних конкурентів більш дорогою, а отже непривабливою за ціновим фактором в порівнянні з вітчизняною	Некеровані міграційні потоки населення та робочої сили зокрема
	Скорочення інвестиційних ресурсів через непередбачуваність розвитку подій в країні
	Посилення конкуренції з боку європейських та китайських фірм
Розвиток ринкових відносин в країні	Негативний імідж України серед потенційних інвесторів через нерідкі випадки рейдерських захоптів підприємств

перспективних напрямів його розвитку з врахуванням спеціалізації виробництва, технологічних і ресурсних можливостей. Одним з найефективніших напрямів стратегічного планування є дослідження, аналіз і оцінка доцільності випуску продукції на підприємствах.

Для вирішення виявлених проблем доцільно розширити сферу застосування стратегічного управління на промислових підприємствах. Слід також врахувати, що стратегічний розвиток організації можливий лише за умови систематичного впровадження інновацій. М. Портер наступним чином визначив роль інновації в досягненні конкурентної переваги компанією: «Кожна успішна компанія застосовує власну стратегію. Однак характер і еволюція всіх успішних компаній виявляються в своїй основі однаковими. Компанія домагається конкурентних переваг за допомогою інновацій. Вони підходять до нововведень в найширшому сенсі, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи... Після того, як компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх лише за допомогою постійних поліпшень... Конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть будь-яку компанію, яка припинить вдосконалення і впровадження інновацій» [6].

Досліджуючи досвід успішних світових компаній, можна визначити, що в основі їх успіху лежить реалізація стратегії розвитку. Але в кожній компанії своя унікальна стратегія. Незважаючи на те, що кожна успішна компанія застосовує свою власну стратегію, глибинні принципи діяльності – характер і еволюція всіх успішних компаній – виявляються в своїй основі однаковими. Їх успіх заснований на грамотному використанні конкурентних переваг, що виникають в результаті інноваційної діяльності, і можливостей зовнішнього середовища [5; 7; 8]. За даними більшості сучасних дослідників, інноваційні перетворення, що спостерігаються сьогодні, не лише не змінюють виробничі сили суспільства, але і являють собою центральну ланку в системі соціально-економічних процесів. Характерна риса сучасного суспільного розвитку – це зміцнення взаємодії та зв'язку науки, техніки і виробничих процесів, в результаті чого наука перетворилася на безпосередню продуктивну силу суспільства. Виділяють наступні сучасні відмінні моменти:

- наука стала провідною політичною силою прогресу матеріального виробництва, тобто вона істотно обганяє розвиток техніки;
- в даний час наука пронизує всі сфери життя суспільства і знаходиться в тісній взаємодії з ними, в той час як раніше вона розвивалася переважно як ізольований соціальний інститут;
- сучасний розвиток науки орієнтоване вже не лише на техніку, скільки на безмежний розвиток людського інтелекту, тобто формування матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного розвитку самої людини.

У сучасному світі, де з кожним роком збільшується число нових розробок у вигляді впровадження нових технологій, розробок нових видів продукції, впровадження продукції з новими, раніше невідомими властивостями і т.д., різко зросло значення інноваційної діяльності для забезпечення стабільного сталого розвитку промислових підприємств. Інноваційною діяльністю вважається процес, який пов'язаний з розробкою нових продуктів або з удосконаленням вже існуючих видів продукції в результаті науково-технічної діяльності людини. Результати впровадження інновацій дозволяють компаніям отримати значущі конкурентні переваги, що є серйозним стимулом для організацій. Сучасними стратегіями інноваційно-активних організацій, які апробовані в їх практичній діяльності, є наступні: франчайзингові стратегії продажів, стратегія аутсорсингу, стратегія розвитку компанії на основі матриці «зростання / частка ринку», стратегія боротьби за інтелектуальне лідерство [3], стратегія еко-систем Дж. Ф. Мура [9].

З метою вдосконалення управління на вітчизняних підприємствах потрібно у кожному конкретному випадку діагностувати стан середовища, техніки, технологій, цілей, регіональних, соціальних умов, з яких мають впливати вимоги до системи управління.

Щоб підвищити ефективність діяльності промислових підприємств в умовах розвитку ринкових відносин, потрібно вирішити комплекс організаційно-економічних завдань [1]:

- розробити стратегію розвитку підприємства, врахувавши специфічні особливості конкретного підприємства;
  - побудувати оперативні плани підприємства у взаємозв'язку із стратегією розвитку підприємства, із застосуванням інформаційних технологій;
  - з метою координації всіх підрозділів підприємства для пришвидшення виконання замовлень споживачів і забезпечення їх конкурентоспроможною продукцією розробити методи оперативного регулювання виробництва на зміни кон'юнктури ринку;
  - на основі оцінки і аналізу чинників ринкового середовища і потенційних можливостей підприємства розробити методи і моделі техніко-економічного обґрунтування доцільності випуску продукції;
  - вдосконалити методи обґрунтування управлінських рішень, спрямовані на підвищення їх якості;
  - використати принципи маркетингу в управлінні підприємством на всіх рівнях: стратегічному, поточному і оперативному.
- Саме основний результат виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є критерієм вдосконалення управління. Причому результат має бути комплексним: націлений не лише на зростання кількісних параметрів, а й поліпшення якісних показників, виявлення та

націленість на задоволення потреб у виробленій продукції і наданих послугах, і одночасно в підвищенні ефективності виробництва та якості управління. Даним вимогам поки що не задовольняють методологія і практика планування діяльності на різних рівнях економіки країни, що не в змозі швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

**Висновки.** Процес вдосконалення системи управління підприємством – явище безперервне та комплексне, яке потребує науково обґрунтування та структурованого систематизованого підходу.

Проведений аналіз напрямів удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством в сучасних економічних умовах виявив відмінність стратегічного управління промисловим підприємством від традиційного. Обґрунтовано можливість стратегічного розвитку промислових підприємств лише при систематичному впровадженні новацій. Проаналізовано сучасні стратегії розвитку промислових підприємств: сучасні стратегії розвитку на підприємствах з виробництва металоконструкцій, стратегія аутсорсингу, стратегія розвитку компанії на основі матриці «зростання / частка ринку», стратегія боротьби за інтелектуальне лідерство, стратегія екосистем Дж.Ф. Мура; виявлено їх особливості та сфери застосування.

В даний час з метою забезпечення конкурентоспроможності промислові організації змушені постійно оновлювати або вдосконалювати вироблену продукцію і розробляти нові технічні рішення. Сьогодні можливість організації вижити на ринку визначається її здатністю швидко реагувати на зміни і постійної інноваційної діяльності, яка визначається її інноваційним потенціалом. Вибір стратегії в сучасній конкурентній боротьбі – це першочергове питання в роботі менеджерів, оскільки воно визначає, в кінцевому рахунку, успіх діяльності будь-якої промислової компанії.

Необхідно розширити практичне використання інструментів стратегічного управління в діяльності промислових підприємств, так

як вони дозволяють підвищити ефективність управління в результаті обліку можливостей і загроз зовнішнього середовища і поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін. Практичне застосування результатів даної роботи дозволить удосконалювати процедури стратегічного управління промисловими підприємствами з урахуванням сучасних економічних і соціальних тенденцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боковець В. В., Романюк О. М. Удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Випуск 1 (14), 2013. – С. 167-173.
2. Веселовский М.Я. Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий / М.Я. Веселовский, М.С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. – 2013. – № 3. – С. 107-115.
3. Гари Хамел, Коимбатур Кришнарао Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
4. Горохова А. Е. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 2. – С. 102-107.
5. Горохова А. Е. Экономический потенциал и конкурентоспособность региона как источник экономического роста / А.Е. Горохова, В.Д. Секерин, Р.М. Нижегородцев // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). – 2012. – № 2. – С. 206-208.
6. Портер М.Г. Конкуренция. СПб.; М.; Киев: Вильямс, 2000.
7. Секерин В.Д., Кузнецова О.С. Разработка стратегии управления инновационным проектом // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. – 2013. – № 1 (20). – С. 129-134.
8. Секерин В.Д., Горохова А.Е. Потенциал инновационного маркетинга при формировании конкурентных преимуществ компании // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11, ч. 2. – С. 371-374.
9. Moore, James (1996). The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0887308093.