

І. П. Фоміченко,

кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9180-9344,
e-mail: Inna_fomichenko@ukr.net,

О. Ю. Белікова,

доктор економічних наук, професор,

С. О. Баркова,

асистент кафедри,
ORCID 0000-0002-7894-2108,
e-mail: sveta-barkova@ukr.net,

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ,

В. П. Баштовий,

директор Дружківського фахового коледжу,
ORCID 0000-0002-4314-8879,
e-mail: director@dtdgma.org.ua,

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Дружківка

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Економічний розвиток і науково-технологічний прогрес в економіці України неможливий без стабільного економічного становища промисловості. Жорсткі умови глобалізованих економічних трансформацій диктують необхідність активної реалізації стратегічних змін та результативної інноваційної діяльності на всіх вітчизняних підприємствах. Однак ринкове управління підприємствами здебільшого виявилось не тільки неготовим і нездатним відповісти на виникаючі несподівані стратегічні виклики, але й неефективним з позицій забезпечення оптимізації цін на вироблені товари і послуги, можливостей їх збуту, переорієнтації виробництва на створення нової конкурентоспроможної продукції. Для здійснення ефективного управління промисловими підприємствами необхідним є запровадження в їх стратегію проактивних змін, які забезпечать стабільну підтримку стратегічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади сутності та етапності управління змінами в контексті діяльності сучасних підприємств широко представлені у наукових дослідженнях таких закордонних і вітчизняних учених: Б. Буркинський, В. Верба, Д. Воронков, О. Гусева, І. Дмитрієва, Н. Коба, А. Наливайко, С. Стеців, В. Тарасенко, Е. Фламгольц, Г Швіндіна та інших. Проблемним питанням забезпечення стратегічної стійкості підприємств у динамічному бізнес-середовищі присвячені наукові праці таких учених, як О. Арєф'єва, В. Галушко, О. Дуброва, М. Дудін, Д. Козлов, А. Леус, П. Луговінов, О. Макеєва, О. Матушевська, О. Маслак, Г. Мохонько, І. Сапронова,

Ю. Сімех, О. Слободчикова, Н. Хорєва, С. Шароватов, В. Шишкін тощо.

Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління та визначення стратегічних пріоритетів розвитку промислових підприємств у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах традиційні методи стратегічного менеджменту додають у розвиток підприємств набагато більший результат у поєднанні з інноваційною активністю. Поєднання інтеграції стратегічного та інноваційного управління приводить до поліпшення позицій підприємств в конкурентній боротьбі на ринку за рахунок створення конкурентних переваг. Стратегічне управління, являє собою комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємств на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може привести до необхідності стратегічних дій, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку. Сутність стратегічного менеджменту полягає у визначенні поточного стану підприємства, позиції, в якій воно хотіло б знаходитися у коротко- та довгостроковій перспективі і способів досягнення бажаного результату [1, с. 195].

За своїм предметним змістом стратегічний менеджмент звертається лише до основних, базисних процесів на підприємстві і за його межами, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування стратегічного потенціалу підприємства. Предметом стратегічного управління є проблеми, пов'язані з цілями підпри-

емства; проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для реалізації його цілей, але відсутнім або наявними в недостатній кількості; проблеми, пов'язані з впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища.

Стратегія є центральним елементом стратегічного управління, на основі якого має бути побудовано систему ефективних дій щодо забезпечення економічної стійкості підприємства. При цьому роз-

робка стратегії відбувається на основі попереднього аналізу діяльності компанії, її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досягнення здатності протистояти негативному впливу зовнішнього економічного середовища. Після затвердження керівництвом розробленої стратегії починається процес її реалізації, результатом чого має стати досягнення цілей стратегії, тобто у даному випадку – підвищення рівня економічної стійкості підприємства (рис. 1).

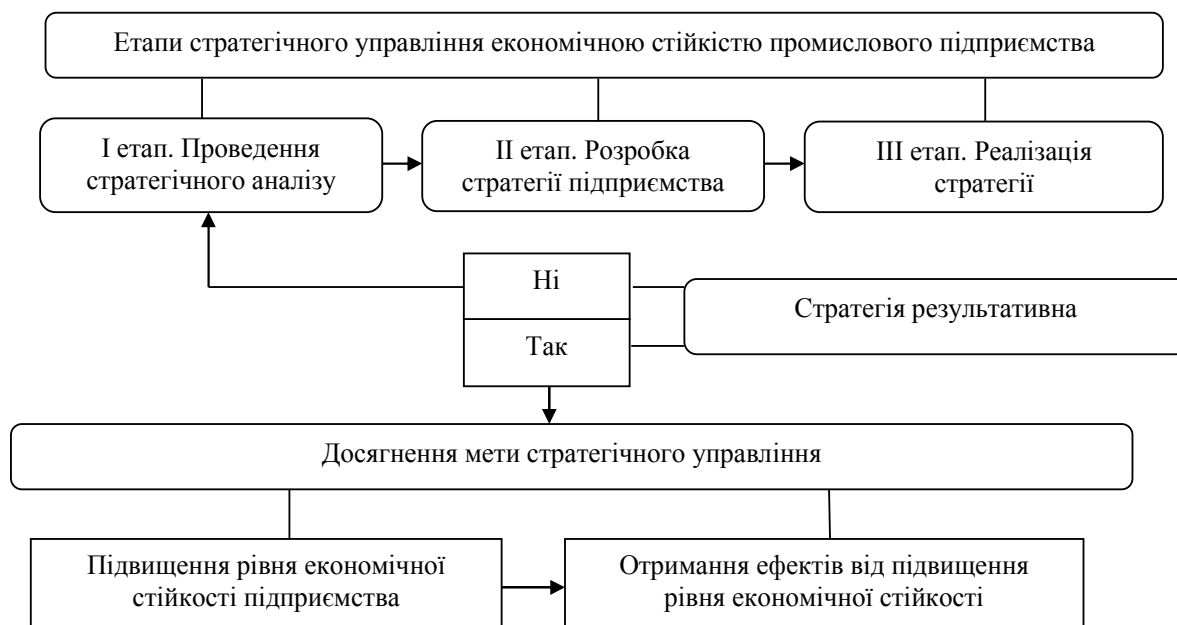


Рис. 1. Етапізація процесу стратегічного управління економічною стійкістю промислового підприємства (сформовано авторами на основі джерела [1])

Предметом стратегічного управління є проблеми, пов'язані з цілями підприємства; проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для реалізації його цілей, але відсутнім або наявними в недостатній кількості; проблеми, пов'язані з впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища.

Сформовані уявлення про етапність та побудову підходів до стратегічного управління дають можливість виділити головні фази стратегічного управління (рис. 2).

У даний час до найбільш важливих стратегічних проблем відносяться рішення, що пов'язані з інноваційною діяльністю, що сприяє досягненню генеральної мети організації та її цільових орієнтирів у галузі інновацій. При цьому творчість і персональна ініціатива, що забезпечують створення інновацій і процеси відновлення є частиною стратегічних зусиль підприємства. З урахуванням вищесказаного приходимо до усвідомлення необхідності розвитку стратегічного управління стосовно до інновацій як об'єкту і процесу. В стратегічному менеджменті управління інноваціями позиціонується як частина інноваційного менеджменту, планування та

реалізації інноваційних рішень, проєктів, пошуку нових можливостей, перспективних ідей, правильної їх оцінки та здійснення визначених дій, що забезпечують швидке реагування та заняття лідируючих позицій на ринку.

При цьому характеристиками стратегічного вектору в управлінні інноваційно-орієнтованим підприємством виступають орієнтація на довгострокову перспективу, оцінка зовнішнього оточення, своєчасність і точність реакції керівників на зміни ситуаційних чинників, націленість на активне використання внутрішнього потенціалу соціально-економічної системи, сприйняття працівників як головного чинника розвитку підприємства [2, с. 77].

Усі рівні стратегій разом вибудовуються у системну структуру: корпоративна стратегія формується з ділової та функціональної стратегій. Нерідко виступає додатковий рівень стратегічних рішень – рівень операційних стратегій. Процеси всеохоплюючої економічної кризи чинять впливи і на відносини підприємств із клієнтами. Безсумнівний факт, що в часи кризи споживачі тимчасово лишуються фінансової здатності придбати продукт цього підприємства, хоча, з іншого боку, нерідко у підприєм-

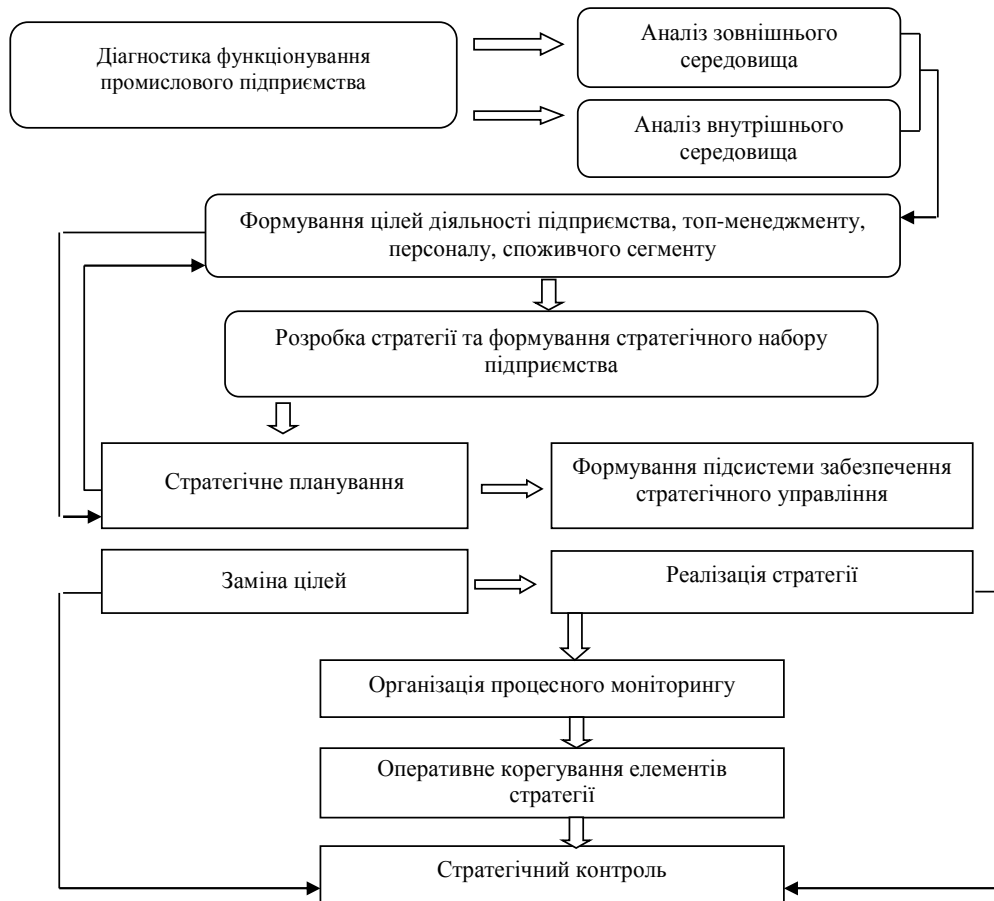


Рис. 2. Організаційний механізм стратегічного управління промисловим підприємством
(сформовано авторами на основі джерела [1])

ства не вистачає ресурсів для випуску продукції саме того рівня якості, якого потребують споживачі.

Один факт демонструє стабільність: сукупні прибутки будь-якого промислового підприємства за будь-яких часів та умов формуються завдяки активності його кінцевих покупців. Усі сучасні стратегії, які орієнтовані на сукупності інтересів власників підприємства та потенційних і реальних споживачів, можна свідомо розділити на три головні напрями: завоювання нової потенційно-вигідної цільової аудиторії; орієнтованість на утримання теперішніх реальних споживачів та забезпечити повернення тих клієнтів, які через різні причини перейшли до споживання конкурентної продукції [3, с. 33-50].

З метою отримання запланованих результатів обрані стратегії мають бути сумісними та узгодженими одна з одною. Кожний рівень стратегії виступає платформою для формування стратегічного оточення кожного наступного рівня. Так, для стратегічних планів початкового рівня додаються обмеження інших стратегій вищого рівня.

Безсумнівно, важлива та виснажлива процедура координації стратегічних рішень різних рівнів в умовах поширення глобалізаційних процесів та поглиблення кризи є прерогативою рушійних змін у системі та обрання корпоративного стратегічного

плану для перспективної конкурентної боротьби на таких ринках [4, с. 17-18].

Кризові умови економіки, в яких функціонує промислове підприємство, потребує від керівництва застосування низки незвичних заходів, залучення до управління інструментарію, який суттєвим чином не схожий на правила та методику, що актуальні за часів стабільності та передбаченості.

Керівництву важливо систематично оцінювати головні сфери проблем керування за кризових умов та напрямів їх розв'язання. Так, одна з основних галузей – це порозуміння між власниками підприємства та інвесторами. Інтереси як перших, так і останніх націлені на отримання прибутків від участі у функціонуванні підприємства [5, с. 20-22].

Тоді як у стабільному економічному оточенні інвестори орієнтуються на впевненість та довіру щодо високої імовірності повернення вкладених капіталів разом із прибутком, то за кризових умов баланс інтересів між власниками та інвесторами втрачається через зниження платоспроможності, фінансової стійкості та взагалі непередбачуваність економічного майбутнього показників промисловості. Частіше за все ситуація погіршується із втратою рівноваги між інтересами власників та самого підприємства [6, с. 122-128].

Прибуток від операційної діяльності машинобудівних підприємств України за 2013-2018 роки, млрд грн
(сформовано авторами на основі джерела [7])

	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1623	1544	1324	1287	1294
ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	1047	983	738	794	728
ПрАТ «Кераммаш»	16257	13543	11478	12496	12074
ПАТ «Запорізький механічний завод»	3771	1874	1556	1632	1433
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	985	753	812	819	746
ПрАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	7154	2210	795	842	911
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	2862	2472	2749	3047	3196
ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод»	944	1174	1134	1013	1054

Під час аналізу даних таблиці наочними виступають ті дані, що свідчать про дисбаланс головних фінансових складників машинобудівних підприємств. Так, наприклад, за зведеними результатами для ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» 2018 рік завершився з падінням прибутку від операційної діяльності до 1294 млрд грн, при цьому виручка від реалізації становила 16 438 млрд грн, але 2017 рік закінчився ще менш успішно, через те що виручка від реалізації зменшилася до 15 698 млрд грн, при цьому прибуток підприємства від операційної діяльності зменшився до 1287 млрд грн.

Результати діяльності ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» також свідчать про неочікуване падіння прибутку від операційної діяльності (в період з 2016 по 2018 рік – на 66 млрд грн). Подібне неочікуване падіння даних з прибутку від операційної діяльності відбулося і на ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (падіння прибутку за 2015-2018 роки на 120 млрд грн) та ПАТ «Новокраматорський машинобудівний

завод» (падіння прибутку за 2014-2018 роки на 239 млрд грн) [7].

Машинобудування є однією з небагатьох вітчизняних галузей, яка у 2016 році ще не досягла обсягів реалізації продукції 2012 року: у 2012 році ці обсяги склали 140539,3 млн грн, а у 2016 році – 130290,2 млн грн, тобто темп падіння за 5 останніх років дорівнює 92,7%. Дослідження структури реалізації продукції за основними галузями промисловості України показує щорічне зниження частки машинобудівної продукції у загальних обсягах промисловості, що також підтверджує скрутне становище машинобудування. Якщо у 2012 році частка машинобудування складала 10,3%, то у 2016 році вона зменшилась до 6,1%. Визначено, що однією з головних причин падіння розвитку машинобудівної галузі України є недостатні обсяги інвестування та суттєвий розрив економічних зв'язків з Росією, яка була основним партнером України в галузі машинобудування. Відповідні негативні тенденції розвитку машинобудівної галузі підтверджується й динамікою індексів промислової продукції (рис. 3).



Рис. 3. Співставлення індексів промисловості в цілому та машинобудування за 2010-2016 роки в Україні (сформовано авторами на основі джерела [7])

Шляхом комплексного системного поєднання стратегій усіх стратегічних господарських одиниць підприємства відбувається формування його стратегічного набору. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, а також відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Кожне підприємство повинне мати свій стратегічний набір, який буде відрізнятися від стратегічного набору іншого суб'єкта, хоча умови їх функціонування можуть бути схожими. Стратегічний набір складають такі основні групи стратегій, як загальні стратегії, конкурентні стратегії, продукто-товарні стратегії, функціональні стратегії, ресурсні стратегії. Кожна група має свою множинну систему стратегій. Так, група загальних стратегій включає стратегії стабільності, зростання та скорочення. Група конкурентних стратегій передбачає стратегії формування конкурентних переваг, конкурентної поведінки. Група функціональних стратегій охоплює стратегії розвитку науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт, виробничі, маркетингові, фінансові стратегії, стратегії управління персоналом, стратегії матеріально-технічного забезпечення [8].

Отже, стратегія розвитку підприємства має комплексно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому управління розвитком підприємства має відбуватися на інноваційній основі. Ця діяльність має дуже високу ймовірність виникнення ризикових ситуацій, але, незважаючи на всі ризики, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємствам слід використовувати та впроваджувати нові підходи до управління, ресурси, технології, пропонувати нові види продукції (послуги), використовувати нові канали комунікацій тощо. При цьому важливо враховувати не лише економічний, але й соціальний, екологічний та інші критерії оцінювання ефективності діяльності [9].

Формування стратегії ефективного управління є основою всього процесу стратегічного планування, який з урахуванням якості процесу управління може реалізовуватися в такій послідовності:

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання. Включає дослідження ситуації у зовнішньому середовищі та визначення ключових проблем функціонування галузі та екзогенних і ендогенних факторів впливу на її розвиток.

Етап 2. Формулювання головних цілей, за допомогою яких визначаються пріоритетні напрями забезпечення ефективного управління та обґрунтовуються критерії розподілу ресурсів, і розробка прогнозних моделей для виявлення ступеню впливу якості управління на стан галузі.

Етап 3. Збір і компонування стратегічних інструментів, що здійснюється в контексті побудови матриці позиціонування галузі з урахуванням рівня

забезпечення ефективного розподілу ресурсів та ступеню впливу можливих ризиків.

Етап 4. Реалізація стратегії. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення просування у напрямку досягнення стратегічних цілей забезпечення ефективного управління при максимальному пристосуванні до реальних умов.

Етап 5. Контроль і коригування стратегії. Важливо означити такі контрольні точки, які найкращим чином відображають досягнуті результати і дають попередню оцінку доцільності продовження робіт у даному напрямку.

На рис. 4 представлено процес формування стратегії ефективного управління промисловим підприємством на засадах управління витратами на персонал.

Таким чином, моделі дозволяють визначити прогнозований рівень ефективного менеджменту, враховуючи існуючий рівень якості управління витратами на персонал. А процес формування стратегії ефективного менеджменту підприємства на засадах управління витрат на персонал має враховувати той факт, що управління витратами на персонал функціонує на основі поєднання менеджменту персоналу та управління витратами промислового підприємства.

Стратегічне управління розвитком промислового підприємства має здійснюватися на основі таких принципів: принцип достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку; принцип адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; принцип стабільності, зумовленої життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу; принцип саморегулювання й саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища; принцип гнучкості для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку [10, с. 152-153].

Отже, стратегія розвитку промислового підприємства повинна комплексно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому управління розвитком підприємства має відбуватися на інноваційній основі. Ця діяльність має дуже високу ймовірність виникнення ризикових ситуацій, але, незважаючи на всі ризики, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємствам слід використовувати та впроваджувати нові підходи до управління, ресурси, технології, пропонувати нові види продукції (послуги), використовувати нові канали комунікацій тощо. При цьому важливо враховувати не лише економічний, але й соціальний, екологічний та інші критерії оцінювання ефективності діяльності.

Висновки. У кризових умовах підприємству вкрай важливо вибрати стратегію, яка б насамперед давала соціальні гарантії персоналу, саме тому доцільно, щоб дії кожного підрозділу та співробітника твердо відповідали потребам підприємства саме в цей час; важливим є розуміння, який вплив мають

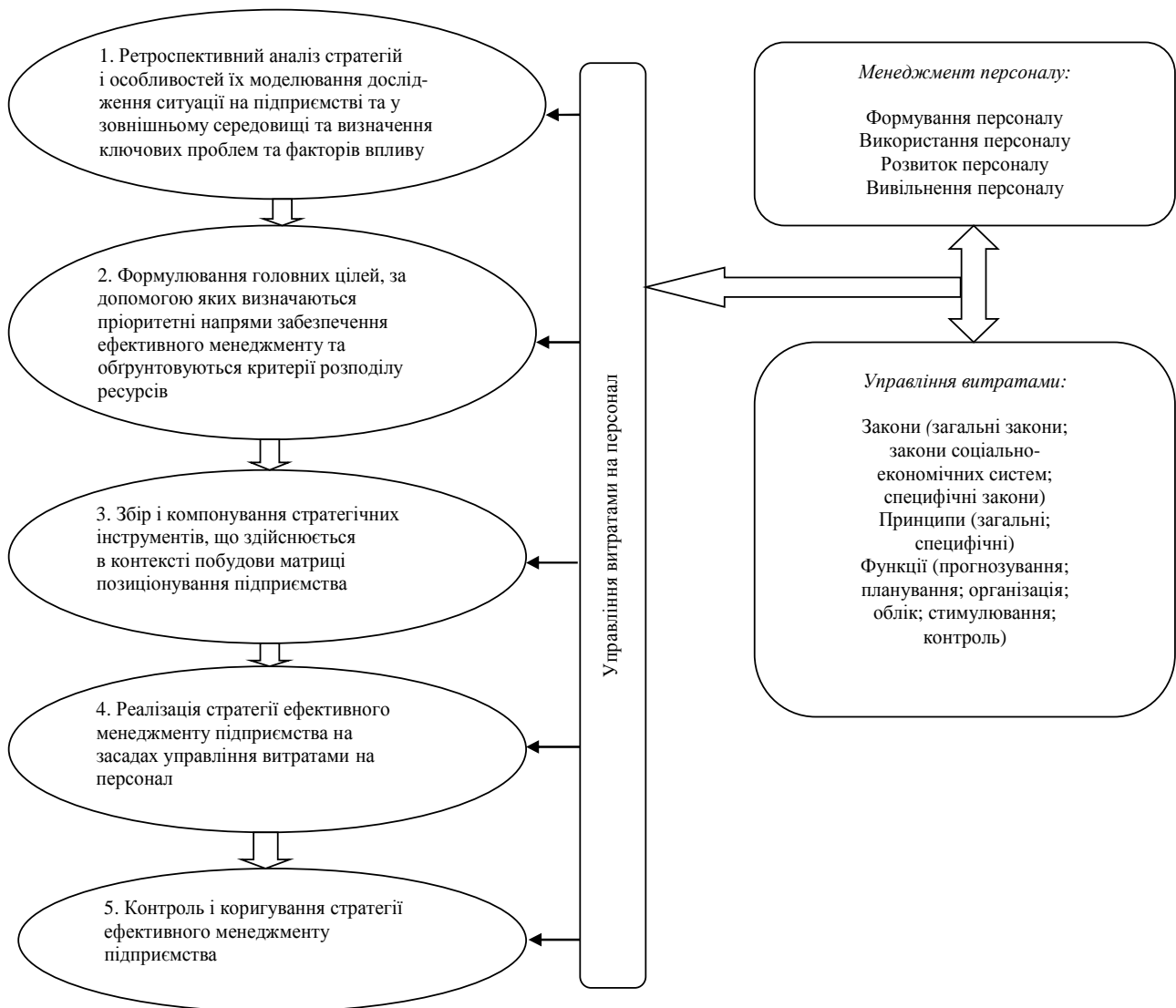


Рис. 4. Процес формування стратегії ефективного управління промисловим підприємством на засадах управління витратами на персонал (сформовано авторами на основі джерела [10])

щоденні дії на дотримання планів та сукупне вирішення проблем підприємства. При цьому оптимальність витрат на заробітну плату за умов її грамотного впровадження може перетворитися на рішучий компонент антикризового управління промисловим підприємством. Отже, стратегічне управління розвитком промислових підприємств має бути спрямоване не тільки на досягнення належного рівня прибутковості та інших кінцевих результатів діяльності, але й на підвищення конкурентоспроможності на ринку. При цьому слід зважати на те, що стратегічне управління розвитком є засобом взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Література

1. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів : Магнолія, 2009. 544 с. 2. Дончак Л. Г. Формування внутрішнього економічного механізму підприємства. *Агроінком*. 2012. № 10-12. С. 77-

81. 3. Денисов А. А. Нетократия и рефлексия. *Рефлексивные процессы и управление*. 2007. № 1(7). С. 33–50. 4. Струк Е. Н. Рефлексивное управление как инструмент преодоления социальных пределов инновационного развития. *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 4. 17–18 с. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/refleksivnoe-upravlenie-kak-instrument-preodoleniya-sotsialnyhpredelov-innovatsionnogo-razvitiya-sotsialno-filosofskiy-analiz-1> (дата звернення: 09.04.2019). 5. Найдьонов М. І. Формування рефлексивного управління в організаціях: автореф. дис. д-ра психол. наук / НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2010. 35 с. URL: <http://irispsy.org.ua/publ/DDM11okr2.pdf> (дата звернення: 16.04.2019). 6. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / Р. Н. Лепя, С. Н. Шарлет, Ю. Г. Лысенко и др.; под ред. Р. Н. Лепя; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк : АПЕКС, 2012. Т. 1. 560 с. 7. Державна служба статистики

України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2019). 8. Сахно І. В., Сахненко О. І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 362–367. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (дата звернення: 15.09.2019). 9. Крамаренко К. М. Концептуальні засади управління розвитком підприємства. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 12 липня 2019 р.). Полтава, 2019. Ч. 2. С. 57-58. 10. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с. 11. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 114-123.

References

1. Miziuk, B. M. (2009). *Osnovy stratehichnoho upravlinnia* [Fundamentals of strategic management]. Lviv, Mahnoliia [in Ukrainian].
2. Donchak, L. H. (2012). Formuvannya vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstva [Formation of the internal economic mechanism of the enterprise]. *Ahroikom – Agroincom*, 10-12, pp. 77-81 [in Ukrainian].
3. Denisov, A. A. (2007). Netocracy and Reflection. *Reflexive Processes and Control*, 1(7), pp. 33–50 [in Russian].
4. Struk, E. N. (2011). Reflexive management as a tool for overcoming the social limits of innovative development. *Theory and practice of social development*, 4. Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/refleksivnoe-upravlenie-kak-instrument-preodoleniya-sotsialnyh-predelov-innovatsionnogo-razvitiya-sotsialno-filosofskiy-analiz-1> [in Russian].
5. Naydenov, M. I. (2010). Formuvannya refleksivnoho upravlinnia v orhanizatsiakh [Formation of reflexive management in organizations]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, Institute of Psychology named after G. S. Kostyuk of NAPS of Ukraine. Retrieved from <http://irispsy.org.ua/publ/DDM11okr2.pdf> [in Ukrainian].
6. Lepa, R. N., Shkarlet, S. N., Lysenko, Yu. G. et al. (2012). Reflexive processes in economics: concepts, models, applied aspects. *Donetsk, APEKS*. Vol. 1. 560 p. [in Russian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Sakhno, I. V., Sakhnenko, O. I. (2019). Stratehichne upravlinnia yak instrument formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic management as a tool for forming the competitiveness of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 31, pp. 362–367. Retrieved from <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> [in Ukrainian].
9. Kramarenko, K. M. (2019). Kontseptualni zasady upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Conceptual principles of enterprise development management.]. *Suchasnyi*

stan, problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky, obliku, finansiv i prava – Current state, problems and prospects of economic development, accounting, finance and law, Part 2, pp. 57-58. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Poltava [in Ukrainian].

10. Kasianova, N. V. (2011). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu: kontseptsiia, modeli ta metody* [Management of enterprise development on the basis of cumulative approach: concept, models and methods]. Donetsk, SPD Kupriianov V. S. [in Ukrainian].

11. Shvets, N. V., Shevtsova, H. Z. (2018). Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti haluzi [Improving methodical approaches to assessing the industry's competitiveness]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (52), pp. 114-123 [in Ukrainian].

Фоміченко І. П., Белікова О. Ю., Баркова С. О., Баштовий В. П. Особливості стратегічного управління розвитком промислових підприємств

У статті розглянуто основні аспекти стратегічного управління розвитком промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Відзначено, що підходи до управління розвитком промислових підприємств мають ґрунтуватись на якісно новій основі з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. Визначено, що за кризових умов підприємству вкрай важливо вибрати стратегію, яка насамперед давала б соціальні гарантії персоналу, саме тому доцільно, щоб дії кожного підрозділу та співробітника твердо відповідали потребам підприємства саме в цей час; важливим є розуміння, який вплив мають щоденні дії на дотримання планів та сукупне вирішення проблем підприємства. Досліджено особливості формування стратегічного управління на промисловому підприємстві. Визначено, що шляхом комплексного системного поєднання стратегій усіх стратегічних господарських одиниць підприємства відбувається формування його стратегічного набору. З'ясовано необхідність урахування витрат на персонал при здійсненні стратегічного управління, зокрема в процесі формування стратегії ефективного управління промисловим підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління, промислове підприємство, економічна стійкість, конкурентні переваги, стратегія підприємства, цілі управління, витрати на персонал.

Fomichenko I., Belikova O., Barkova S., Bashtovoy V. Features of Strategic Management of Industrial Enterprises

The main aspects of strategic management of industrial enterprises development in modern economic conditions are considered in the article. It is noted that approaches to managing the development of industrial enterprises should be based on a qualitatively new basis, taking into account the uncertainty of the external environment. It is determined that in crisis conditions it is extremely important for the company to choose a strategy that would primarily provide social guarantees for staff, which is why it is advisable that the actions of each unit and employee

firmly meet the needs of the company at this time; it is important to understand the impact of daily actions on compliance with plans and the overall solution of enterprise problems. Features of formation of strategic management at the industrial enterprise are investigated. It is determined that through a complex system combination of strategies of all strategic economic units of the enterprise is the formation of its strategic set. The need to take into account personnel costs in the implementation of strategic management, in particular in the process of forming a strategy for effective management of an industrial enterprise.

Keywords: strategic management, industrial enterprise, economic stability, competitive advantages, enterprise strategy, management goals, personnel costs.

Фоміченко І. П., Белікова Е. Ю., Баркова С. А., Баштовой В. П. Особенности стратегического управления развитием промышленных предприятий

В статье рассмотрены основные аспекты стратегического управления развитием промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования. Отмечено, что подходы к управлению развитием промышленных предприятий должны основываться на ка-

чественно новой основе с учетом неопределенности внешней среды. Определено, что при кризисных условиях предприятию крайне важно выбирать стратегию, которая прежде всего давала бы социальные гарантии персоналу, именно поэтому целесообразно, чтобы действия каждого подразделения и сотрудника четко отвечали нуждам предприятия именно в настоящее время; важным является понимание, какое влияние имеют ежедневные действия на соблюдение планов и совокупное решение проблем предприятия. Исследованы особенности формирования стратегического управления на промышленном предприятии. Определено, что путем комплексного системного объединения стратегий всех стратегических хозяйственных единиц предприятия происходит формирование его стратегического набора. Выявлена необходимость учета затрат на персонал при осуществлении стратегического управления, в частности в процессе формирования стратегии эффективного управления промышленным предприятием.

Ключевые слова: стратегическое управление, промышленное предприятие, экономическая устойчивость, конкурентные преимущества, стратегия предприятия, цели управления, затраты на персонал.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2021

Прийнято до друку 16.03.2021