

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм-з
Спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Бондаренко Іван Григорович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.
Ажажа М.А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г.

« » 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Бондаренко Іван Григорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи

керівник роботи Бушман Т.С., к.е.н., викладач,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С

2 Строк подання студентом роботи 01 грудня 2022 р.

3 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Аналітико-дослідницькі виміри стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Напрями удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Характеристика базових стратегій розвитку. Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) виживання підприємств. Організаційно-управлінська структура. Матриця SWOT-аналізу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.22	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження стратегії промислового підприємства в умовах кризи	30.07.22	
2.	Понятійно-категоріальний апарат стратегії промислового підприємства в умовах кризи	15.08.22	
3.	Зарубіжний досвід вивчення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	31.08.22	
4.	Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	15.09.22	
5.	Діагностика проблем стратегії промислового підприємства в умовах кризи	30.09.22	
6.	SWOT - аналіз стратегії промислового підприємства	01.10.22	
7.	Механізми удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	30.10.22	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	01.11.22	
9.	Практичні рекомендації удосконалення стратегії промислового підприємства в умовах кризи	30.11.22	

Студент _____ **І.Г. Бондаренко** _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ **Т.С. Бушман** _____
підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ **О.М. Венгер** _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бондаренко І.Г. Розробка стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Розглянуто особливості розробки стратегії в умовах кризи. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Ключові слова: МЕТОДОЛОГІЯ, КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, ДІАГНОСТИКА, АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ

ABSTRACT

Bondarenko I. Development of a Strategy for an Industrial Enterprise during Conditions of Crisis

Qualification work for a master's degree in 073 Management, research supervisor TS Bushman. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2022.

The theoretical and methodological principles of the strategy of an industrial enterprise in crisis conditions are considered in the qualification work. Features of strategy development in crisis conditions are considered. Some attention is paid to the identification of prospects and shortcomings of the development of the strategy of an industrial enterprise in crisis conditions.

Keywords: METHODOLOGY, CONCEPTS OF STRATEGIES, ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT STRUCTURE, DIAGNOSTICS, ANALYSIS OF STRATEGIC ACTIVITIES, SWOT ANALYSIS

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	12
1.1. Теоретико-методологічні засади стратегії промислового підприємства	12
1.2. Понятійно-категорійний апарат організації стратегічного управління	26
1.3. Концептуальні засади організації стратегічного управління промислового підприємства	36
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	45
2.1 Організаційно-управлінська структура промислового підприємства	45
2.2 Діагностика проблем організації стратегічної діяльності промислового підприємства	51
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної структури промислового підприємства в контексті стратегічного управління підприємством в умовах кризи	77
Висновки до розділу 2	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що реформування економіки України визначило нові умови і принципи функціонування промислового виробництва. Сьогодні результати діяльності суб'єктів промисловості залежать значною мірою від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку підприємницької діяльності. Проте тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва, не дають можливості повною мірою покращити макро і мікро показники нашої промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність більш виваженого підходу до формування стратегії підприємства, врахування міжнародних тенденцій під час забезпечення діяльності сучасних підприємств. Стратегія діяльності перебуває під постійним впливом змінних зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовлює необхідність постійних змін у застосовуваних підходах, прийомах і методах. На міжнародному рівні зовнішнє середовище відзначається особливою мінливістю, що викликано постійними змінами у технологіях, засобах зв'язку, насиченістю пропозиції товарів, коливанням цін на товарних і фінансових ринках.

Для створення в Україні стійких і перспективних умов для економічного зростання, динамічного розвитку підприємств необхідне застосування сучасних підходів стратегічного управління. Процеси глобалізації вимагають від українських підприємств розширення і поглиблення використання міжнародних стратегій, ще більшої інтеграції у європейський і світовий економічний простір. В свою чергу, це актуалізує необхідність інноваційного розвитку, зміцнення інтелектуального потенціалу кожного підприємства, формування конкурентних переваг.

Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується далеко не повним

використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалювання структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і розвитку промисловості.

В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва.

Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Стратегічний менеджмент виник на початку 60-х років ХХ ст. Його основоположниками були А. Д. Чандлер, К. Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Р. Крістенс, І. Ансофф та ін.

Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга та ін. авторів.

Розгляд ідей стратегічного менеджменту активно продовжували російські вчені, серед яких варто виділити Н. В. Шеховцеву, О. С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова, В. С. Єфремова.

Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, Й.С. Завадський, О. Д. Гудзинський, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, А. Наливайко, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. Ф. Оберемчук, В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко, І.А.іБланк, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний та ін.

Теоретичні та методологічні основи стратегічної діагностики були

започатковані в працях вітчизняних і зарубіжних економістів О. Дмитрієвої, Є. Короткова, А. Муравйова, В. Рапопорта.

Питанням вдосконалення методів аналізу та діагностики в процесі стратегічного управління підприємствами присвячено увагу в працях таких вітчизняних та іноземних вчених, як: І. Бланк, Т. Берднікова, В. Воронкова, А. Вартанов, В. Герасимчук, А. Градов, П. Єгоров, В. Забродський, М. Кізім, В. Ковальов, Е. Коротков, Ю. Лисенко, Б. Літвак, О. Муравйов, О. Олексюк, О. Орлов, В. Рапопорт, В. Русак, Н. Русак, Г. Савицька, В. Савчук, З. Соколовська, О. Стоянова, І. Фаріон, М. Чумаченко, Г. Швиданенко, А. Шеремет та ін.

Важливий внесок у дослідження стратегічного управління зробити такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Д. Аакер, М. Амстронг, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Пасічна, М. Портер, Л. Пельтек, А. Томпсон, В. Швед, А. Чандлер, Л. Чорна.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: В. Василенка, В. Герасимчук, П. Гордієнко, Б. Данилишина, Л. Дідковської, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, М. Круглової, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, А. Наливайка, В. Немцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Т. Ткаченка, Р. Тяна, О. Фіщук, Л. Швайки, З. Шершньової та інших.

Стратегічні напрямки діяльності суб'єктів господарювання достатньо досліджені на сучасному етапі, до чого особливих зусиль доклали О. Амоша, В. Воронкова у напрямку вдосконалення господарського механізму, актуальні питання реалізації стратегій поглинання досліджує А. Анісімов, окрему увагу привертає дослідження стратегії розвитку автотранспортних підприємств О. Бабій, дослідженню стратегій розвитку транспортно-логістичних кластерів посвячені роботи С. Гриценко, корпоративному управлінню присвячені дослідження В. Євтушевського, К. Ковальської, Н. Бутенко, іншій складовій стратегічного розвитку – реалізації стратегій в умовах кризи присвячені праці В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим.

Проте, динамічний розвиток внутрішнього ринку автомобільних вантажних перевезень на додаток до транс'європейських процесів глобалізації вносить радикальні зміни до надання транспортних послуг, від чого досліджувана проблема розвивається у новому, раніше не відомому руслі.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Об'єктом дослідження виступають стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Предметом дослідження є процеси розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи, спрямованої на підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі задачі:

- обґрунтувати теоретичні і методологічні підходи до формування стратегії промислового підприємства;
- уточнити поняттєво-категоріальний апарат стратегії промислового підприємства;
- визначити та обґрунтувати основні фактори, які впливають на розробку стратегії промислового підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства з визначенням слабких та сильних промислового підприємства;

- запропонувати напрямки удосконалення організації розробки стратегії промислового підприємства в умовах кризи.

Методологічною основою роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячених стратегічному управлінню підприємницькою діяльністю в промисловому виробництві, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні ринкових механізмів управління. При виконанні дослідження використовувався ситуаційний підхід, методи експертних оцінок. Метод економіко-статистичного аналізу використовувався для дослідження впливу стратегічного управління на ефективність промислового виробництва, визначення передумов його подальшого розвитку. Методи порівняння, статистичних угруповань використовувались при розробці та обґрунтуванні організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень та методичного інструментарію щодо організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи на прикладі.

Результати дослідження можуть бути застосовані при організації стратегічного управління в діяльності промислових підприємств в м.Запоріжжя та Запорізької області.

Апробація результатів

1. Бондаренко І., Ажажа М.А. Теоретичні засади антикризового управління на підприємстві. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» 23-24 листопада 2022 року.

2. Бондаренко І., Ажажа М.А. Теоретичні засади понятійно-категоріального апарату «стратегія підприємства» в умовах кризи. Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах», 3 – 4 листопада 2022 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Теоретико-методологічні засади стратегії промислового підприємства

Теоретичні основи антикризового управління підприємством пов'язані з теорією підприємництва, яке є інноваційно-ризиковою діяльністю. Загрози стійкості та стабільності підприємницької діяльності зумовлені насамперед невизначеністю умов, притаманних ринковій економіці. Підприємства (компанії) на ринку завжди готові йти на ризик заради отримання прибутку, що може принести з одного боку додатковий прибуток, а з іншого – непередбачені збитки [1].

Антикризове управління підприємствами базується на загальних принципах і методах, властивих процесу управління.

Поняття антикризового управління невіддільне від поняття підприємства, тому спочатку необхідно його визначити. Підприємство — це відкрита суспільно-економічна система, яка є частиною виробничого або економічного процесу, розділеного суспільним поділом праці, і може самостійно або кооперуватися з іншими системами для задоволення певних потреб потенційних споживачів. Виробництво товарів або послуг. Одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища, з яким фірма стикається у своїй діяльності, є держава та її кризовий стан [3].

Методологія стратегічного управління є складною, специфічною і передбачає наявність певної стратегічної інформаційної бази та менеджерів з відповідним рівнем компетентності.

Стратегічний підхід до управління передбачає висування й оцінку

альтернатив майбутнього розвитку. Оцінка варіантів є одним із найважливіших і відповідальних завдань стратегічного управління. Навіть на етапі реалізації стратегії допускається можливість її суттєвого перегляду або заміни іншою, більш пристосованою до умов, що змінюються.

Теорія стратегічного управління ґрунтується на складних науках про поведінку — соціології, психології, політичних науках, економіці, праві тощо, використовуючи широкі методи дослідження математики, статистики, систем і ймовірності.

Вивчення можливостей промислового підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів у довгостроковій перспективі, є вирішальним фактором у плануванні, виборі та реалізації стратегії. У стратегічному менеджменті значна увага приділяється людському фактору реалізації стратегії. Успішна реалізація стратегії можлива, коли менеджери мають навички управління інноваціями в організації, здатні долати опір змінам, формувати інноваційні команди та керувати очікуваннями тих, хто бере участь у процесі стратегічних змін.

Нозуміння завдань і методів стратегічного управління покращиться, якщо використовувати раніше проведені порівняння стратегічного управління та управління операціями між відділами виробництва або відділами маркетингу. Відмінність стратегічного управління від операційного також полягає в специфічній методологічній основі, яка розглядає промислові підприємства як складну систему, що розвивається та залежить від особистості.

Стратегічне управління - це галузь освоєння "м'яких" організаційних проблем, намагання управляти ними, оскільки "жорсткі" проблеми призводять до провалу. Отже, ефективне управління організацією включає ефективне стратегічне управління та ефективне операційне управління.

Слово «стратегія» запозичено з військової науки, походить від грецького *strategos* – «мистецтво полководця». Іншими словами, стратегія – це концепція досягнення перемоги. Численні проблеми полководницького

мистецтва, головна з яких – знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги, аналогічні проблемам управління бізнес-діяльністю промислового підприємства, що діє в умовах складного навколишнього середовища [45, с.29].

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття і змісту стратегій, а також процесів їх здійснення виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Саме тоді з'явилася відома праця А.Д.Чандлера «Стратегія і структура», в якій він зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей промислового підприємства, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгортання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

Невдовзі з'явилися книги І.Ансоффа, Ж.Бовера, К.Ендрю та інших. І.Ансофф у книзі «Корпоративна стратегія» (1965 р.), яку багато авторів оцінює як першу наукову працю з стратегічного менеджменту, запропонував модель і ряд систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для організацій рішень. Він так визначив зміст стратегічного менеджменту: «Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань промислового підприємства та підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість до зовнішніх умов».

Загалом у науковій літературі до середини 70-х рр. ХХ ст. успіх промислового підприємства пов'язували з наявністю трьох основних умов:

- розроблення внутрішнього несуперечливого набору цілей та функціональних політик;
- виявлення сильних і слабких сторін промислового підприємства та співставлення їх зі сприятливими чи несприятливими чинниками

зовнішнього середовища;

- створення, нарощування та ефективного використання ключових факторів успіху.

Тобто, визнаючи необхідність розроблення стратегії, не особливо звертали увагу на її впровадження. Показово, що І.Ансофф у вступі до другого видання своєї книги «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.) вказує, що термін «стратегічний менеджмент» включає три основні компоненти: аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських здібностей та управління змінами [5, с.8–9].

Отже, стратегічне планування – аналітичний процес (відповідає на запитання «що робити?»), а стратегічний менеджмент – організаційний («як робити?» і «хто це буде робити?»).

Поява книги М.Портера «Стратегія конкуренції» (1980 р.) дала новий поштовх для розгляду та тлумачення стратегії, яка розглядається в контексті конкурентного середовища, тобто будь-який досягнутий організацією результат обумовлений вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаним позиціонуванням. Відповідно стратегічний менеджмент все частіше почати розглядати як управління на основі конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [39, с.244].

За визначенням голландського вченого Х.Віссеми: «Стратегічне управління – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії» [11, с.17].

На сучасному етапі розвитку науки менеджменту існує декілька поглядів на поняття стратегії: стратегія – це вміння керувати або планувати; стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети. Власне

кажучи, основна мета – це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною.

Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [49, с.45].

Узагальнюючи розглянуті характеристики стратегічного менеджменту та наведені визначення, сформулюємо такі поняття:

Стратегічне управління – це діяльність із забезпечення встановлення та підтримки стратегічної відповідності між цілями промислового підприємства, його потенціалом і можливостями зовнішнього середовища.

Стратегія – це довгостроковий, якісний напрям розвитку промислового підприємства, що стосується масштабів, засобів і форм його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, положення в зовнішньому середовищі, що веде його до досягнення поставлених цілей.

Стратегічний підхід до управління – це підхід, який впливає як на окремих працівників, так і на робочу силу в цілому, і необхідний для досягнення цілей промислового підприємства.

Стратегічне управління промисловими підприємствами спрямоване на людей, чії інтереси – переважно матеріальні. Тому методи управління класифікують на основі внутрішнього змісту, яким керується мотивація людини в процесі виробничої або іншої діяльності. За своїм змістом мотивацію діяльності можна поділити на матеріальну, соціальну та примусову. Таким чином, розрізняють економічний, психосоціальний та організаційний підходи до стратегічного управління фірмами.

Усі способи іменування органічно пов'язані між собою, не використовуються ізольовано, а комплексно. Проте основним слід вважати економічний метод. Організаційний метод створює передумови для використання економічного методу.

Соціально-психологічні підходи доповнюють організаційно-економічні

підходи і в сукупності утворюють суттєвий засіб управління підприємницькою діяльністю, будь-яким бізнесом чи іншим суб'єктом діяльності.

Економічний підхід до стратегічного управління полягає в реалізації матеріальної вигоди від участі людини у процесі виробництва (як і в будь-якій іншій діяльності) через товарно-грошові відносини. Ці методи мають дві реалізації.

Перший аспект описує процес управління, орієнтований на ту частину економіки, яка використовує зовнішнє середовище, створене на національному рівні. Суть цього аспекту:

- встановлення податкового режиму для економічних донорів;
- визначити ефективну амортизаційну політику, яка сприятиме оновленню (регенерації) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- мінімальні розміри заробітної плати та пенсії, що регулюються державою.

Другий аспект економічного підходу до стратегічного управління пов'язаний з процесом управління, який орієнтований на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, запозичення, ціноутворення, штрафи тощо.

Соціально-психологічний підхід до стратегічного управління реалізує мотиви соціальної поведінки людини. Адже підвищення рівня сучасного виробництва, загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників спричинило серйозні зміни в системі ціннісних орієнтацій та динамічній структурі трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального стимулювання поступово втрачають свій первинний стимулюючий ефект.

Все більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчість праці, можливість проявити ініціативу, суспільне визнання, моральне заохочення. Тому розуміння соціально-психологічних

закономірностей і психології окремих працівників є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічного підходу до стратегічного управління відбувається за допомогою різноманітних засобів, таких як соціальна орієнтація та регуляція, групова динаміка, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізація праці тощо.

Організаційний підхід до стратегічного управління базується на компульсивній мотивації. Від зацікавленості в організації спільної роботи залежить їх наявність і практичне застосування. Організаційний управлінський підхід — це сукупність методів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні та управлінні виконавчою владою в організаційних взаємовідносинах.

Зміст регламентного підходу включає формування управлінських структур та ієрархій, делегування повноважень і відповідальності окремим категоріям працівників промислових підприємств, встановлення орієнтирів діяльності підлеглих, надання методичної та спрямованої допомоги керівним працівникам. Адміністративний підхід охоплює поточну (господарську) організаційну роботу, як правило, на основі наказів керівника підприємства (організації). Вони передбачають визначення конкретних завдань виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль за їх виконанням, проведення нарад з питань поточної діяльності промислового підприємства.

Професійна майстерність у застосуванні економічних, психосоціальних та організаційних підходів до стратегічного управління худобою забезпечує адекватне та ефективне управління

Розробка промислової бізнес-стратегії означає встановлення загального напрямку для досягнення довгострокових конкурентних переваг та інших бізнес-цілей.

Зазвичай стратегія є довгостроковою, орієнтованою на майбутнє, з поступовим процесом реалізації. Стратегія як функція часу не

зосереджується лише на певному періоді, це насамперед функція напрямку. Саме стратегія визначає напрям промислового підприємства: поєднання зростання, стабілізації чи скорочення, рішення щодо конкретних продуктів і ринків, що використовуються для спрямування фінансових і трудових ресурсів, і визначає тип конкурентної переваги.

Стратегію можна розглядати як детальний усебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії і досягнення цілей промислового підприємства з максимальною ефективністю (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Визначення стратегії промислового підприємства

Основним завданням цього типу планування є забезпечення того, щоб промислові підприємства впроваджували інновації та змінювалися відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Справжня стратегія промислового підприємства складається не тільки з

спрямованих (спланованих) дій, а й з реагування на непередбачені обставини. Тому стратегію слід розглядати як симбіоз запланованих дій (активні стратегії) і адаптивних реакцій на ситуації (реактивні стратегії).

Стратегія необхідна, оскільки майбутнє здебільшого непередбачуване і немає абсолютної впевненості щодо майбутнього. Нинішня швидкість змін у зовнішньому середовищі та збільшення потоку знань та інформації настільки великі, що стратегічне планування є єдиним способом формально передбачити майбутні проблеми та можливості. Він є основою для формування довгострокових планів розвитку промислових підприємств, допомагає визначити найбільш доцільний напрямок дій, а також зменшує ризик прийняття неправильних рішень через неправильну або недостовірну інформацію про можливості промислових підприємств або зовнішнього середовища. Ви отримуєте більшу впевненість у виборі стратегії, організація зможе передбачати події у зовнішньому середовищі та швидше на них реагувати. За результатами дослідження найбільше реагують на зміни зовнішніх факторів промислові підприємства, які існують тривалий час.

Розроблена стратегія — це набір рішень, прийнятих керівництвом на основі фундаментальних принципів і правил. Іншими словами, стратегія - це зобов'язання поводитися певним чином: так, а не інакше. Одного тільки стратегічного плану недостатньо, потрібен набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в мінливих умовах.

По суті, сформульована стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, тобто стратегію можна розглядати як парасольку, яка приховує всі функції управління.

Успіх промислового підприємства залежить від продуманої стратегії та якісного виконання. Розробка стратегії сама по собі не гарантує успіху. Так само, як літак з добре сконструйованим двигуном не буде літати, якщо він працює на неякісному паливі, так само організація, яка розробляє стратегію розвитку, може зазнати невдачі через помилки в інших функціях управління

(організація, мотивація, контроль) тощо. /або неефективні дії. Хороша стратегія та її вмiле впровадження за рахунок ефективних дій – це те, що потрібно для досягнення бажаних результатів.

Можна розробити сильну стратегію і не зуміти її реалізувати, або успішно реалізувати посередню стратегію. В обох випадках організації не використовують усі наявні можливості. Ключ до успіху – реалізація чудової стратегії.

Вирішальними елементами стратегії є рішення щодо розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та створення довготривалої конкурентної переваги.

Розміщення ресурсів – це процес розподілу обмежених організаційних ресурсів (таких як фонди, технологічний і управлінський досвід), а також вибір товарів і ринків, що пропонують найкращі можливості для інвестування. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, що повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії промислового підприємства до навколишніх умов з обліком як можливостей, так і небезпек. Запорука успіху зв'язана з розробкою такої стратегії менеджменту, при якій дії і внутрішня структура промислового підприємства оптимально відповідають зовнішнім умовам. Навіть такі великі компанії сучасності, як General Motors, IBM, PanAm змушені вести боротьбу за виживання через нездатність керівництва пристосовуватися до змін, що відбуваються; ці компанії випереджені конкурентами, що зуміли в більшому ступені адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [38, с.215].

Внутрішня координація є невід'ємною частиною стратегії, включаючи координацію стратегічної діяльності промислових підприємств для забезпечення ефективності внутрішньої діяльності.

Основою успіху підприємницької діяльності є створення стійкої конкурентної переваги, яка залежить від здатності промислових підприємств надавати продукцію чи послуги, які сприймаються споживачами як такі, що перевершують за вартістю товари чи послуги конкурентів.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різними компаніями різних стратегій, можна виділити велику різноманітність маркетингових стратегій. Хоча основна мета всіх промислових підприємств на ринку одна – отримання прибутку, маркетингова стратегія досягнення цієї мети не єдина, і її можуть прийняти всі підприємства.

Наприклад, якщо ми розглянемо маркетингові стратегії трьох компаній-виробників, які працюють на ринку ювелірних виробів, то можна визначити, що одна компанія є світовим лідером на цьому ринку і її стратегія полягає в утриманні свого лідерства на ринку, а інша має високу ціну. Для продуктів зі стратегією диференціації якості Lao San обрала централізовану маркетингову стратегію для створення ювелірних виробів для колекціонерів.

Мета може бути досягнута шляхом реалізації різних маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

- глобальна маркетингова стратегія - стратегія, яка визначає основні рішення щодо вибору напрямку розвитку промислових підприємств;
- основна стратегія базується на певних конкурентних перевагах промислових компаній;
- стратегія зростання визначає напрямок розширення масштабів промислових підприємств;
- залежно від методу вибору цільового ринку - стратегія, що дозволяє визначити, які товари та сегменти ринку буде виробляти промислове підприємство;
- залежно від ступеня сегментації ринку - стратегія вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-мікс) для певних сегментів споживачів.

Коли розкриті основні поняття «стратегія», «стратегія промислового підприємства», можна перейти до розгляду самої ідеї стратегічного управління (рис. 1.2). По своїй суті стратегічний підхід до керування припускає відповідь на три основних питання [6, с.38–44].

1. Чого ми хочемо домогтися в результаті нашої діяльності? (Модель бажаного стану). Тут мова насамперед йде про постановку цілей, виходячи з

бачення керівництвом промислового підприємства свого бізнесу у визначеному майбутньому. При цьому впливає за допомогою аналізу оцінити можливі зміни в навколишній середовищі, якими можна скористатися для ефективного досягнення цілей, і ті зміни, що можуть перешкодити промислового підприємства в досягненні своїх цілей. У такий спосіб створюється деякий ідеал промислового підприємства, до якого варто прагнути (модель ідеальної ситуації).

2. Хто ми в даний час? (Модель реальної ситуації).

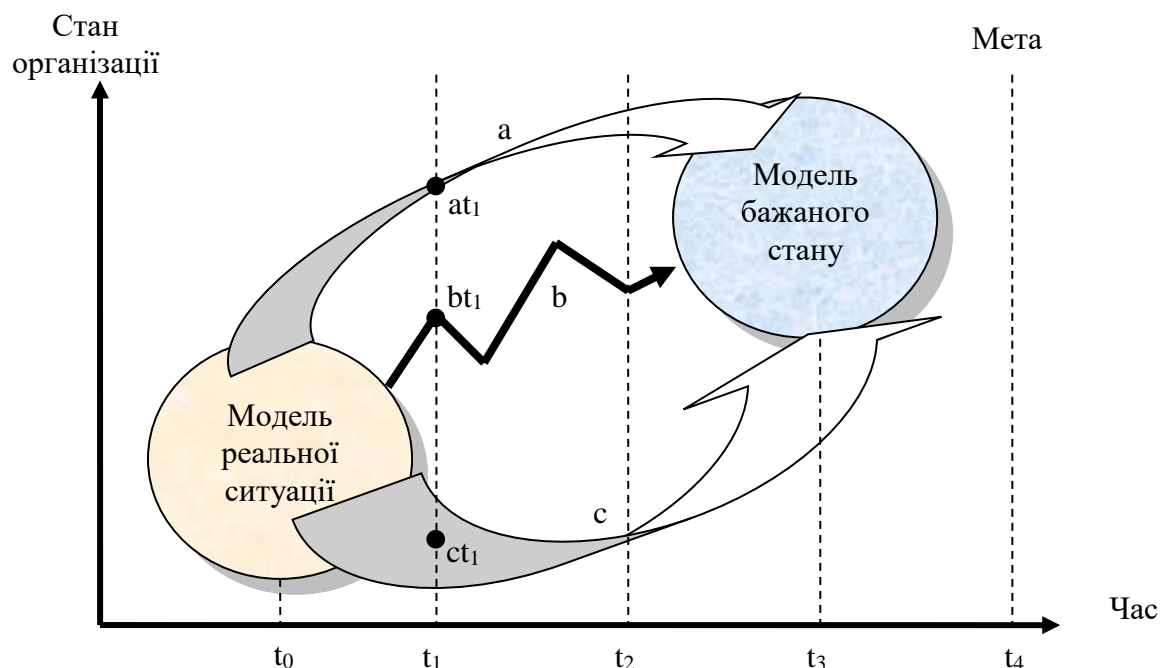


Рисунок 1.2. Базове уявлення про стратегічне управління

Щоб оцінити потенційні можливості промислового підприємства з точки зору організаційного потенціалу, менеджери повинні визначити, чого організація може реально досягти, і ресурси, які вона має для цього. Ця діагностика дає уявлення про можливості промислових підприємств з точки зору досягнення нових цілей і дефіциту організаційних ресурсів. Результатом цієї діагностики є модель реальної ситуації.

Отже, узагальнюючи розглянуті характеристики, можна виділити наступні переваги стратегічного підходу до управління: забезпечення

напряму розвитку промислових підприємств шляхом постановки цілей і завдань; виживання, досягнення цілей; менеджери мають можливість оцінювати альтернативи розподілу ресурсів у промислових підприємств і приймати узгоджені рішення на всіх рівнях управління, пов'язані з поточною стратегією.

1.2. Понятійно-категорійний апарат стратегії промислового підприємства

Щоб проаналізувати еволюцію стратегічного мислення та концепцій стратегічного управління, спочатку необхідно визначити концепцію стратегічного менеджменту. Сьогодні існує велика кількість визначень стратегічного менеджменту, що зумовлено наявністю великої кількості досліджень з цього питання.

Імовірність довгострокового виживання промислового підприємства при досягненні поставлених цілей [3, С. 32].

У свою чергу, під цим поняттям пропонується розуміти сукупність принципів, що визначають напрямок розвитку та способи вирішення завдань, поставлених у рамках того чи іншого виду діяльності.

Стратегічне управління бізнесом як наука ще молода, враховуючи те, що потреба трансформації операційно-планового менеджменту в стратегічний менеджмент виникла лише нещодавно [3, с.5], тому доцільно розглянути еволюцію концепції стратегічного менеджменту від 1960-х років ХХ століття.

Поняття стратегії стало одним з ключових менеджменту в Сполучених Штатах у 1950-х роках, коли питання реагування на несподівані зміни зовнішнього середовища стало більш важливим. Слово «стратегія» походить від грецького strategos — «мистецтво полководця».

Наприклад, у визначенні А. Д. Чандлера та К. Р. Ендрюса стратегія розвитку бізнесу виражається як «процес визначення довгострокових цілей» або «встановлення ідеальних аналітичних цілей».

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямку та коригування курсів дій, що передбачають конфігурацію, розподіл та координацію ресурсів компанії з урахуванням позиції в середовищі.

Стратегія - це якісна послідовність дій і станів, що використовуються для досягнення цілей компанії. Стратегія як окремий вид діяльності є частиною діяльності компанії з планування досягнення стратегічних цілей з точки зору максимально продуманого використання наявних ресурсів [1].

Стратегічне управління – це «процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір на основі порівняння власного ресурсного потенціалу підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища, в якому підприємство працює».

Стратегія є ядром стратегічного управління можна розглядати те, чого хоче досягти організація – основний зв'язок між її цілями та курсом дій, які вона обирає для досягнення цих цілей. Стратегія - це «нитка часу», що з'єднує сьогодні і майбутнє.

Перехід від оперативного управління до стратегічного – це зміщення фокусу керівництва компанії на зовнішнє середовище: щоб адекватно і оперативно реагувати на зміни, що відбуваються всередині. Д.Шендел і К.Хаттен вважають, що стратегічне управління – це процес визначення відносин між промисловим підприємством і його середовищем, який включає досягнення обраних цілей і спроби досягти ідеального стану взаємовідносин із середовищем шляхом розподілу ресурсів, які дозволяє промислового підприємству та його оточенням філії працювати ефективно та результативно.

Катлоу визначає стратегічне управління як «комплексний процес

управління, спрямований на формулювання та реалізацію ефективних стратегій, які сприяють досягненню стратегічних цілей».

Д. Пірс і Р. Робінсон визначають стратегічний менеджмент як «сукупність рішень і дій для формулювання та реалізації стратегії для досягнення цілей бізнесу». Стратегічний менеджмент відрізняється від управління лише складом певних компонентів і тимчасовим напрямком цих компонентів [2].

У зв'язку з цим можна запропонувати визначення стратегічного управління – управління підприємствами базується на людському потенціалі, керуючись вимогами споживачів, гнучким реагуванням і своєчасним впровадженням змін, щоб підприємства могли реагувати на досягнення конкурентних переваг, які разом дозволяють підприємствам досягти довгострокового Вижити при досягненні своєї мети.

Далі розглянемо концептуальні положення формування стратегії в таблиці 1.1.

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом і передбачає встановлення динамічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з метою пошуку та використання можливостей, які дозволяють довгостроково виживати в умовах жорсткої конкуренції. Тодішній стратегічний менеджмент дав нам ситуаційний підхід, в якому основними інструментами стратегічного менеджменту були різні матриці.

Саме в цей період починається розробка та практика таких матриць, як зростання/частка ринку, матриця McKinsey з великою кількістю варіантів, фазова матриця ADL/LC тощо. Відносно положення матриці Shell, яка, по суті, є високорівневою матрицею «зростання/частка ринку», матриця Артура Де Літта, заснована на оцінці життєвого циклу галузі та позиції продукту відносно конкурентів тощо [4, с. 5-9; 3, с. 61-67].

Таблиця 1.1 - Концептуальні положення формування стратегій

Школа стратегії	Основний зміст
1	2
Формування перспективи розвитку підприємства як процес осмислення. Школа проектування, дизайну. Селезнік -1957, Ньоман-1951, Ендрюс-1965	1.1 Проведення зовнішньої оцінки погроз і можливостей у зовнішньому середовищі 1.2 Виявлення ключових факторів успіху 1.3 Проведення внутрішньої оцінки сил і слабостей організації. Виявлення відмітних компетенцій 1.4 Створення варіантів стратегій у результаті досягнення відповідності ключових факторів успіху з відмітними компетенціями організації 1.5 Оцінка, вибір стратегії, її впровадження
Формування перспективи розвитку підприємства як формальний процес планування. Школа планування Ансофф - 1965	2.1 Стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки 2.2 Кроки планування наступні: - постановка цілей, завдань - організація зовнішнього аудита; - організація внутрішнього аудита, оцінка перспектив, ресурсів, бюджету; - складання плану розвитку корпорації, бізнес-одиниць, функціональних підрозділів
Формування перспективи розвитку підприємства як аналітичний процес. Школа позиціонування Шендел, Хатген -1970, Портер-1985.	3.1 Зовнішнє середовище представляється як набір економічних сил: галузь, конкуренція, ринок. 3.2 Використання аналітичних прийомів, що дозволяють підібрати правильну стратегію до заданих умов зовнішнього середовища, які розглядаються як генеричні. 3.3 Процес формування стратегії є вибором однієї певної позиції, зробленої на основі аналітичних розрахунків, при цьому передбачається, що структура ринку активно стимулює виникнення даної стратегії позиціонування.
Формування перспективи розвитку підприємства як процес передбачення. Школа підприємництва. Шумпетер - 1950, Коул - 1959.	4.1 Стратегія існує у свідомості керівника у вигляді перспектив, інтуїтивного вибору напрямку руху й передбачення майбутнього організації. Вона базується на досвіді й інтуїції. 4.2 Для підприємницької стратегії характерна гнучкість, розвиток по ходу реалізації стратегії 4.3 Підприємницька стратегія тяжіє до пошуку ринкової нитки, що захищає організацію від прямого впливу конкуренції
Формування перспективи розвитку підприємства як ментальний процес. Школа пізнання Саймон -1947, Марч-1958.	5.1 Формування стратегії є процесом пізнання, отже, перспективи розвитку пропонують способи одержання інформації із зовнішнього середовища 5.2 Інформація проходить через фільтри, що спотворюють, або є просто інтерпретацією миру існуючого в сприйманому виді. Видимий світ можна моделювати, структурувати, конструювати. 5.3. Зовнішнє середовище містить тільки матеріальну й символічну реальність, тобто результати дій, які вибудовуються в певне суб'єктивне бачення, яке узаконюється.
Формування перспектив розвитку як розвиваючий і навчальний процес.	6.1 Складний і непередбачений характер зовнішнього середовища вимагає постійно оновляти необхідні для вироблення стратегії знання. Вироблення стратегії повинна знайти форму процесу навчання, і саме в той період часу, коли формування стратегії і її впровадження стають нероздільними

Продовження таблиці 1.1

1	2
<p>Школа навчання Ліднблом- 1959, Куїнн -1980, Хемел-1990</p>	<p>6.2 процедура навчання носить розвиваючий характер і спрямована на створення стратегічних ініціатив і розвиток стрижневих компетенцій 6.3 Завдання керівництва полягає в розпізнаванні важко вловимих взаємозв'язків між думками й діями, контролем і навчанням, стабільністю й змінами, тому що стратегія з'являється як схеми дії з минулого</p>
<p>Формування перспективи розвитку підприємства як політичний або переговорний процес. Школа влади Аллісон - 1971, Естлі-1984</p>	<p>7.1 Підприємства являють собою різні коаліції, тому формування стратеги визначається владними й політичними силами як усередині так і в зовнішньому середовищі. 7.2 Мікровлада розглядає створення стратегії як взаємодія коаліцій, засноване на методах переконання, переговорів, прямої конфронтації, політичних ігор навколо пересічних інтересів, коаліцій, що не володіють домінуючими позиціями протягом тривалого періоду часу. 7.3 Макровлада розглядає підприємство як прагнуче до благополуччя в результаті контролю над діями інших агентів ринку, за допомогою кооперації з ними, стратегічного маневрування створенням колективних стратегій у мережних структурах і стратегічних альянсах</p>
<p>Формування перспективи розвитку підприємства як колективний процес. Школа культури Ренман -1960</p>	<p>8.1 Формування стратегії розвитку є процесом соціальної взаємодії, заснованому на загальні для всіх членів організації переконанням і розумінні, віруванні індивідів, соціальній культурі. 8.2 Стратегія ухвалює форму визначеної перспективи, моделі, що вкоренився в колективних устремліннях захистити ресурси й можливості організації, що утворюють основу її конкурентних переваг 8.3 Культура й ідеологія сприяють не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії або її коректуванню в рамках</p>
<p>Формування перспективи розвитку підприємства як реактивний процес. Школа зовнішнього середовища Ханнан, Фріман -1977</p>	<p>9.1. Зовнішнє оточення проявляється як набір сил і є головним елементом, що визначають процес створення організаційної стратегії 9.2 Організація повинна адекватно реагувати на ці сили 9.3 поступків, компромісу, відхилення, маніпулювання. 9.4 Керівництво розглядається як пасивним елемент стратегічного процесу і його завдання зводиться до ідентифікації зовнішніх сил забезпечення адаптації організації за допомогою 9.5. Організація повинна знайти нішу екологічного типу, де вона буде залишатися доти, поки не вичерпає ресурси</p>
<p>Формування перспективи організації як процес трансформації. Школа конфігурації Чендлер - 1962, Мінцберг- 1970</p>	<p>10.1 На певний стабільний період часу організація має чітко певну структуру, що визначає її поведінка й властива їй набір стратегій 10.2 Періоди стабільності перериваються трансформацією, тобто квантовим стрибком в іншу конфігурацію 10.3 Результуючі стратегії ухвалюють форми концепцій, планів, схем позиціонування, перспектив, вивертів відповідно до змісту інших шкіл стратегій, але кожна у свій час і відповідно до ситуації.</p>

Щоб визначити свою стратегію за допомогою матриці, менеджеру достатньо оцінити позицію, яку займає галузь, продукт або ціле промислове підприємство за двома параметрами, а саме за осями обраної матриці. Кожна можлива позиція сегмента в матриці відповідає стратегії, запропонованій автором цього інструменту, що робить стратегічне управління за допомогою матриці простим і зрозумілим. Незважаючи на недоліки запропонованих інструментів, кожен із них широко використовується на практиці і вже сьогодні має практичне застосування на практиці в рамках портфельного аналізу [3, с. 67].

З метою дослідження еволюції концепції стратегічного мислення видається доцільним систематизувати всі розглянуті концепції. Оскільки метою даної роботи є виявлення тенденцій розвитку стратегічного менеджменту, недостатнім є використання критеріїв, які зазвичай пропонуються для стратегічного аналізу, наприклад, відповідність ситуації, повнота тощо [3, с.153]. Такими критеріями є наявність чітких інструментів оцінки та формулювання стратегії, необхідність чіткого вибору стратегій, що, на думку М. Портера, П. Хамела та К. К.Прахалада є фундаментальною вимогою стратегічного менеджменту [13; 15]; Існує обмежена кількість чітко визначених сценаріїв; Наявність методологічної підтримки; Аргументація та науковий метод; Набуття стратегічної гнучкості в межах відповідного методу вимагає постійного та частого перегляду стратегії; Позиціонування промислових компаній на майбутнє, або навпаки, на досягнення швидких результатів, перш за все фінансова. Також слід звернути увагу на вимогу мати чітко визначену (табл. 1.2).

Рекомендується квазікількісна експертна оцінка, щоб визначити, наскільки аналізовані концепції відповідають запропонованим критеріям. Рекомендується шкала від 0 до 5, причому найвища оцінка відповідає справедливості характеристик концепції, що аналізується, а найнижча – неприйнятності.

Таблиця 1.2 - Аналіз концепцій стратегічного управління за низкою критеріїв [13]

Концепція Характеристика	Збалансована система показників	Ресурсний підхід	Бізнес у стилі фанк	Стратегія блакитного океану	Стратегія Кайдзен	Теорія ігор	Екосистема Д. Мура	Ціннісні дисципліни	Ключові компетенції	Оперативне управління	Стратегія управління за М. Портером	Ситуаційний підхід
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Наявність чітких інструментів оцінки та формування стратегії	5	0	0	0	5	0	0	5	0	5	5	5
Вимога однозначного вибору стратегії	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	4
Наявність чітко визначених сценаріїв	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4	4	5
Наявність методичного забезпечення	5	5	0	0	5	0	4	5	0	0	5	5
Обґрунтованість та науковість	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4
Гнучкість стратегії	5	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Необхідність постійних коректив	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3
Орієнтація на перспективу	5	5	5	5	5	3	4	5	5	0	3	4
Орієнтація на досягнення швидких результатів	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5
Орієнтація на конкурентну боротьбу	3	4	5	0	3	0	0	5	5	5	5	5
Орієнтація на співробітництво	3	3	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0
Наявність чітко визначеної стратегії	0	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Аналізуючи матеріали, подані в таблиці 1.2, відстежуємо зростання нестабільність і непередбачуваність поточного зовнішнього середовища [5; 12] Визначений тренд скасовує обмежений набір варіантів, які може розвинути подія, підвищуючи гнучкість стратегії тренду. Слід також звернути увагу на тенденцію до інтегрованих бізнес-процесів [5], яка частково проявляється у відмові від принципу функціональної спеціалізації.

Серед напрямків у філософії стратегічного управління особливу увагу слід приділити напряму від конкуренції до співпраці.

Таким чином, періоди відносної стабільності у світовій економіці відповідали жорстким і формалізованим концепціям стратегічного менеджменту, орієнтованого на конкуренцію та зовнішні джерела конкурентної переваги, такі як промислова структура та середовище промислового підприємства.

1.3. Концептуальні засади організації стратегічного управління промислового підприємства

Реалізація концепцій стратегічного управління протягом останніх 30 років призвела до формування взаємозалежних підходів, які дозволяють говорити про еволюцію, тобто зміну, розвиток, набуття нових рис і використання нових інструментів з часом.

I. Ансофф, найвидатніший фахівець з питань стратегічного менеджменту, згрупував основні підходи до стратегічного менеджменту відповідно до його акценту на певних елементах, які складають стратегічний менеджмент. Він точно описує такі варіанти: «управління на основі послідовності стратегічних завдань»; «управління стратегічними можливостями»; «управління шляхом вибору стратегічних місць»; «управління «слабкими сигналами»; «управління стратегічними несподіванками». Давайте Розглянемо коротко, що вони являють собою.

Управління, засноване на стратегічному впорядкуванні завдань (рисунок 1.3), насамперед пов'язане з визначенням тих завдань, які повинні бути вирішені в контексті стратегічного управління.

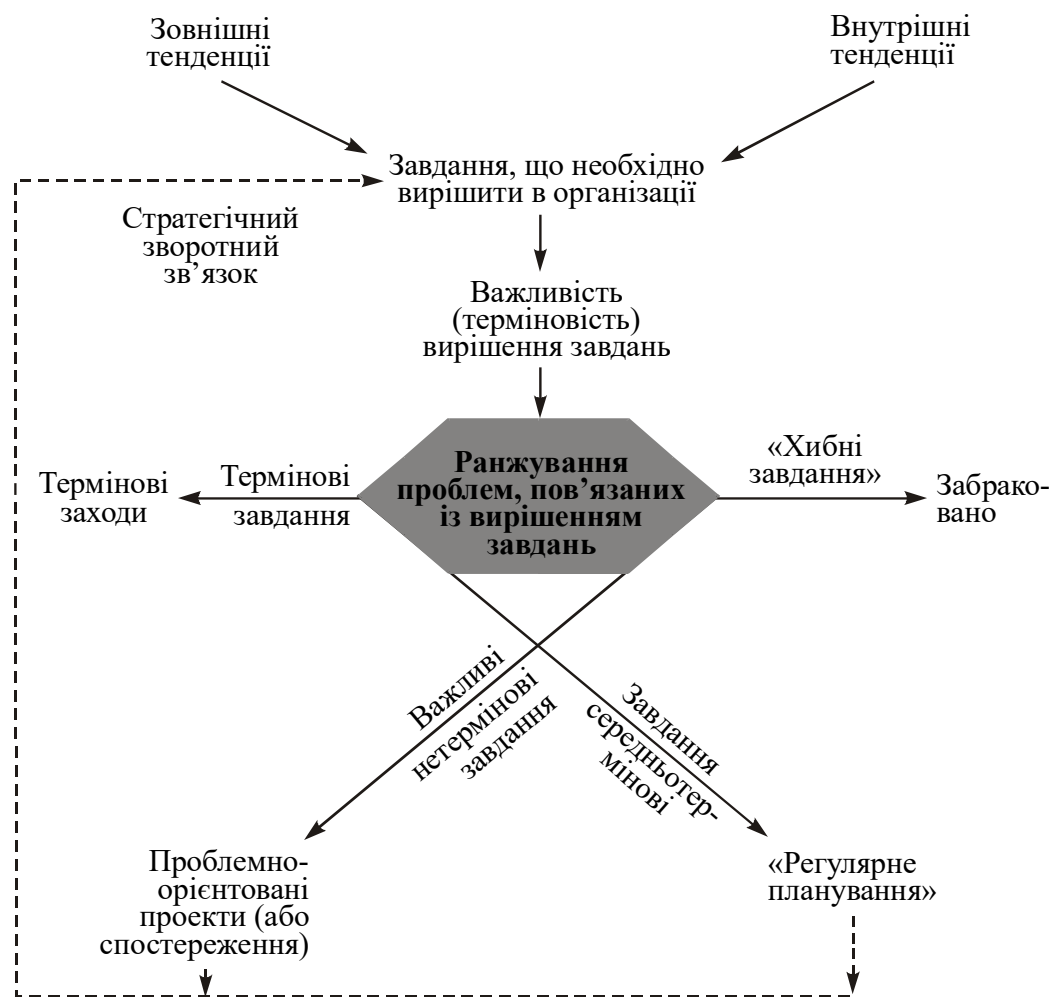


Рисунок 1.3. Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань

Це дає змогу реалізувати «принцип своєчасності прийняття рішень».

Цей метод передбачає наступні кроки:

1. Організація постійно відстежує всі тенденції зовнішнього середовища (ринкові, технологічні, економічні, соціальні, політичні).
2. Повідомте про спостереження керівництву.
3. Вище керівництво разом із відділом планування розподіляє завдання на чотири категорії:

– найбільш термінові, що потребують негайного вирішення;

– важливі середньострокові плани «підходять» для наступного циклу планування;

– важливі нетермінові завдання;

- хибна інформація, яка не варта уваги.

4. Передати екстрені завдання відповідним відділам або створити спеціальну бізнес-групу для негайного вирішення проблем.

5. Для середньострокових і нетермінових завдань розробити відповідні рішення, формально визначені і контрольовані вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з точки зору стратегічних і тактичних наслідків.

Менеджери постійно відстежують зміни завдань і оновлюють список, змінюючи пріоритети.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і обґрунтовує необхідність визначення цілей і завдань як початкового етапу управління. Часто сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а використовують його як один із методів постановки цілей як необхідну складову (етап) більш складної системи.

Управління стратегічними можливостями головним чином зосереджується на взаємозв'язку між нестабільністю зовнішнього середовища (E), стратегією промислових підприємств щодо досягнення своїх цілей (S) і адаптивністю підприємств до реалізації стратегій (C). Крім того, щоб досягти довгострокового успіху, організації повинні як змінити свою стратегію, так і розвинути свої можливості, що означає передбачити розвиток середовища та, відповідно, передбачити появу нових проблем, визначаючи характер можливостей, які промислові підприємства матимуть в майбутньому (1.4).

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях.

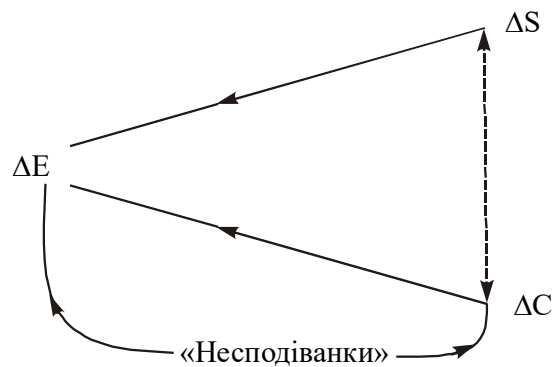


Рисунок 1.4. «Управління стратегічними можливостями»

Щоб отримати найкращу потенційну прибутковість, агресивність стратегії промислового підприємства повинна адаптуватися до мінливого середовища.

Агресивність стосується ступеня, до якого промислове підприємство вносить фундаментальні зміни у свою «комбінацію» продуктів, технологій, маркетингових концепцій тощо.

Щоб реалізувати потенційну прибутковість, готовність менеджерів промислового бізнесу до змін має відповідати агресивності їхніх стратегій. Готовність до змін відноситься до базового рівня змін зовнішніх умов, які менеджери можуть усвідомити, прийняти і подолати.

Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їх компоненти повинні бути узгоджені між собою. Такими компонентами є навички та компетенція менеджерів, організаційна культура, структури влади та структури та системи управління.

Управління стратегічними можливостями тісно пов'язане з визначенням профілю промислових підприємств, їх потенціалу та рівня адаптації до потреб навколишнього середовища.

Управління через вибір стратегічного позиціонування. На відміну від інших підходів, розглянутих у цьому розділі, стратегічне планування та планування потенціалу для промислового підприємства є єдиним нероздільним процесом, у якому підприємство постійно протидіє змінам у плануванні.

Загальна схема управління за допомогою вибору стратегічної позиції наведена на рисунку 1. 1.5 [7, с. 25].

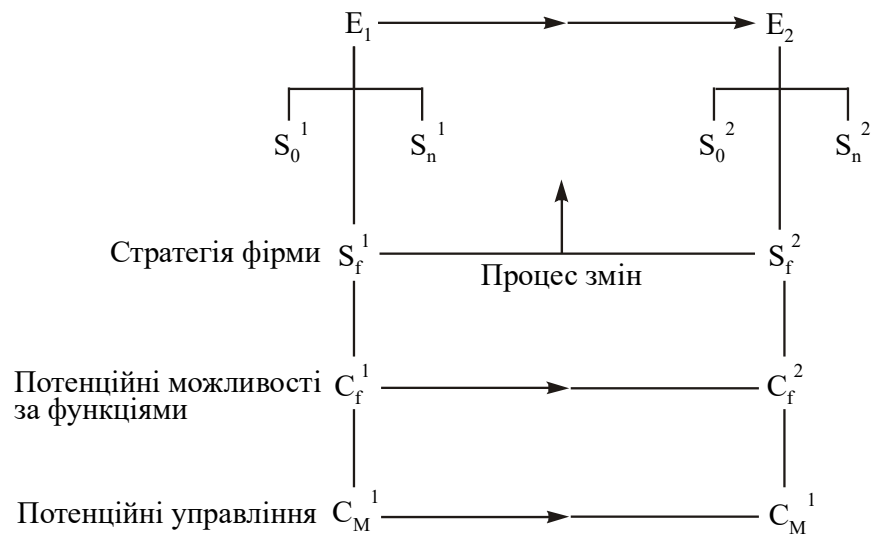


Рисунок 1.5. Загальна схема «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»

Зміст підходу полягає ось у чому. За умов нестабільності середовища (E_1) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ($S_0^1 - S_n^1$), із яких підприємство обирає одну (S_f^1), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні (C_f^1) та загальноуправлінські (C_M^1).

При змінах середовища (від E_1 до E_2), треба переглянути перелік стратегій (S_0^1 на S_0^2) та сформувані нові можливості (C_f^2 та C_M^2). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

Управління «слабкими сигналами» наголошує на необхідності моніторингу та обліку так званих «слабких сигналів» змін, коли середовище є дуже нестабільним, і планувати наперед на основі цих сигналів.

Розглянуті варіанти структурування стратегічного управління відображають його фундаментальні характеристики, для яких можна знайти різні реалізації в різних моделях на практиці. Теорія та практика

менеджменту демонструють існування широкого діапазону дійсних моделей стратегічного менеджменту, в яких основні принципи, інструменти та елементи впроваджуються відповідно до обставин і характеристик окремих фірм. Одну з таких моделей стратегічного управління показано на рис. 1.6.

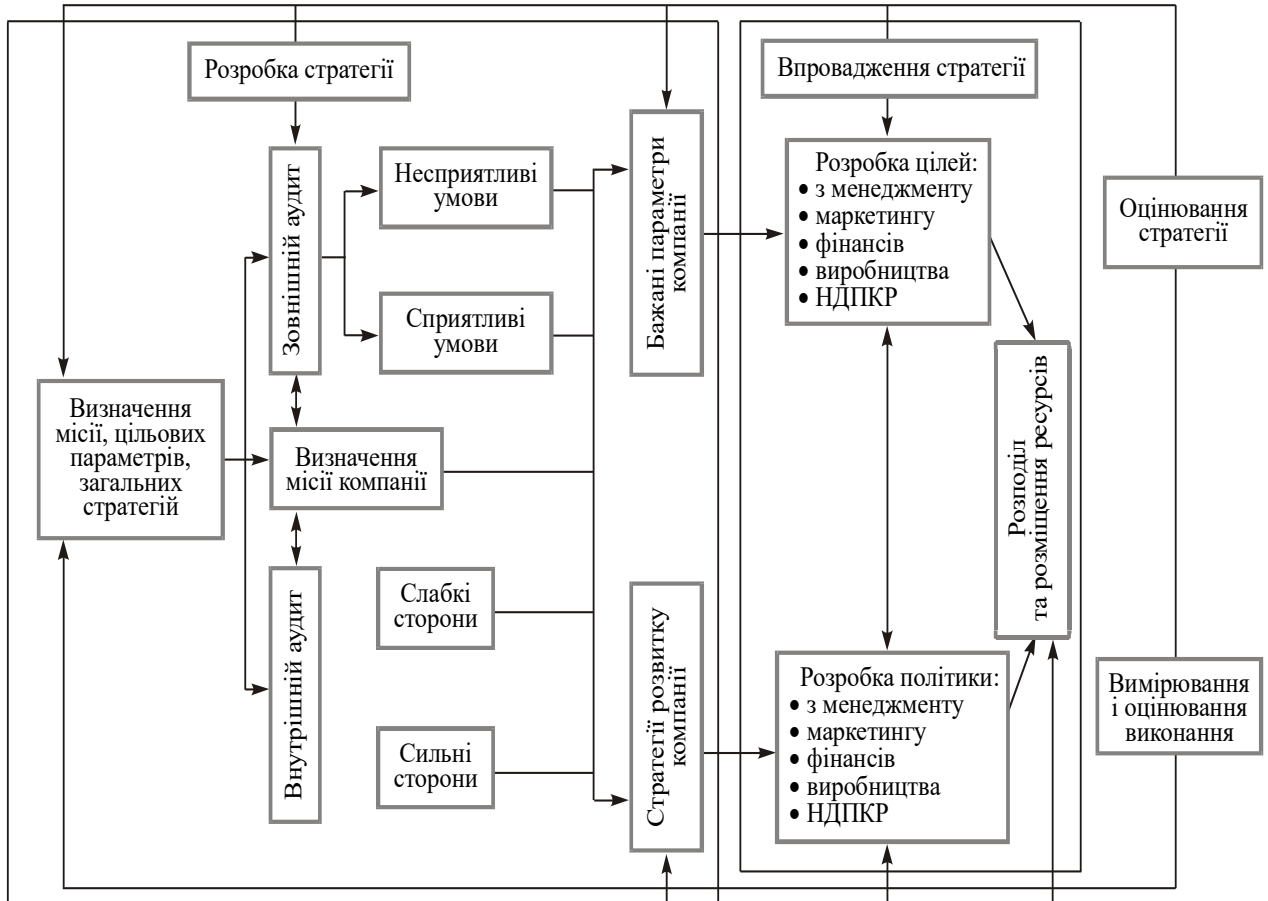


Рисунок 1.6. Модель стратегічного управління (за Ф. Р. Девідом)

Як варіант системи стратегічного управління можна назвати метод вченого М. І. Круглова.

М.І.Круглов [22] демонструє необхідність поєднання цільового, функціонального та проектного управління в сучасних корпораціях, що виражається в моделі інтеграції стратегічного та оперативного управління (рис. 1.7).

На жаль, українська практика поки що не дозволяє говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти лише про оволодіння окремими елементами стратегічного менеджменту



Рисунок 1.7. Склад та призначення окремих підсистем управління компанією [22]

Найчастіше спостерігається:

- поставлені цілі (хоча не завжди розумні);
- розробити особисті стратегії (переважно маркетингові та інвестиційні стратегії);
- розробка стратегічного плану (переважно у формі бізнес-плану);
- розробка та впровадження нової децентралізованої ОСУ;
- впровадження інформаційних технологій.

Однак впровадження цих елементів без поважних причин не є систематичним і, таким чином, не дає бажаних результатів. Тому оволодіння методологією та практичним інструментарієм стратегічного менеджменту є актуальним питанням для кожного власника та керівника підприємства.

Слід також пам'ятати, що стратегічне управління розвивається разом з економікою. 1. Ансофф висунув ключові припущення стратегічного управління в 21 столітті [6]:

Припущення випадковості, яке стверджує, що не існує єдиного

найкращого способу управління підприємством.

Іноді припущення про випадковість інтерпретують як те, що якщо універсального рішення немає, це означає, що кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна знайти свій власний шлях. Однак ця стаття не відповідає нашій точці зору. Наше розуміння вищезазначеного припущення полягає в наступному: між двома загальними рішеннями існує деякий усереднений набір різних типів управлінської поведінки, що відповідає різним типам проблем.

Зовнішнє середовище залежить від припущення: питання, які ставить перед фірмою зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки промислового підприємства.

Гіпотеза відповідності (запозичена з теорії управління). Щоб бути успішною, стратегія промислового підприємства має бути такою ж агресивною, наскільки неспокійним є її середовище.

Припущення щодо стратегій, можливостей і типів вибраної діяльності. Діяльність промислового підприємства має бути успішною, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню екологічних потрясінь і коли її бізнес-можливості відповідають стратегічній поведінці.

Багатоваріантне припущення заперечує те, що будь-який компонент менеджменту – чи то ключові менеджери, чи структури, культури чи системи – є основною умовою успіху. Швидше, успіх компанії є результатом взаємодії та взаємодоповнюваності кількох ключових елементів (хоча один або декілька елементів можуть переважати над іншими за різних умов).

Гіпотеза системної рівноваги. Для кожного рівня екологічної турбулентності можна вибрати комбінації елементів (векторів), щоб оптимізувати успіх промислового підприємства.

Більш детально зміст цих припущень розглядається в книзі І. Ансоффа «Стратегія імплантації КрАЗ-6446».

Слід зазначити, що наведені вище припущення зроблені для країн з розвинутою ринковою економікою. Проте, якщо Україна намагається стати

повноправним членом міжнародного співтовариства, вона повинна прислухатися до цих ідей, що дозволить їй формувати конкурентоспроможність своїх економічних донорів.

Висновки до розділу 1

Отже, аналіз сформованої в розвинутих країнах світу методології стратегічного управління показує, що вона не розрахована на умови розвитку в Україні. Основне питання пов'язане з розробкою методів стратегічного управління, адаптованих до перехідного періоду, що характеризується переходом від одного методу виробництва до іншого з наявністю великої кількості форм, що складаються з елементів одного типу. Стратегічне управління є реалізованою формою об'єктивного підходу, оскільки спрямоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей промислових підприємств через формулювання стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Організаційно -управлінська структура промислового підприємства

Приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив»

69106, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе / вул. Теплична, буд.22 "б" / 1

Факс: (061) 222-42-12

Телефон для довідок: (061) 222-42-09

E-mail: zpu.press@metinvestholding.com

Історія створення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» почалася на початку 20 століття. У 1929 році на березі Дніпра було почато будівництво Запорізького заводу вогнетривів.

Вибір місця для спорудження підприємства зумовлений наявністю дешевої електроенергії греблі Дніпро ГЕС і бази сировини - пологивської глини та каолинів. Через чотири роки завод був введений в експлуатацію та випустив першу продукцію сталерозливних та фасонних виробів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить до п'ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції держав СНД і є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, що не має собі рівних за видами і асортименту продукції, що випускається високоякісної продукції - більше 1200 основних марок вогнетривів, неформованих матеріалів, бетонних сумішей та мас. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, високомагнезійних і неформованих виробів.

Одним з ключових напрямків, що розвиваються підприємством, є сервісне обслуговування.

Основними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємства металургійної, цементної, скляної, хімічної, теплоенергетичної промисловості країн СНД, Європи, Азії та Африки.

На сьогоднішній день ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спеціалізований на виробництві вогнетривких виробів: алюмосилікатних (шамотних і високоглиноземистих), магнезійальних, периклазовуглеродистих виробів і неформованих вогнетривів. Підприємство є одним з основних виробників вогнетривів на Україні, виробляючи 38 % загального обсягу товарної продукції асоціації "Укрвогнетрив" в 2014 році.

Унікальність підприємства полягає в тому, що воно провадить майже всю асортиментну гаму вогнетривів, які використовуються підприємствами гірничо-металургійного комплексу й інших галузей народного господарства.

Продукція ПрАТ «Запоріжвогнетрив» завжди високої якості, не уступає імпортованим аналогам. На підприємстві розроблена й функціонує "Система менеджменту якості", що визначає відповідність вимогам міжнародного стандарту "ІСО 9001:2000р. у Німецькій системі сертифікації "ТЮФСЕРТ".

В рамках сервісного обслуговування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує наступні роботи:

- обстеження об'єктів і вивчення технічних параметрів їх експлуатації;
- підбір матеріалів та розробка проектів футерування;
- виконання вогнетривких робіт;
- здача об'єктів в експлуатацію і подальше гарантійне обслуговування.

За рахунок контролю всього технологічного процесу – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки і сервісного обслуговування, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечує клієнтам підвищену стійкість вогнетривкої кладки.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виділені 5 основних видів виробництва:

- магнезійальне виробництво;
- шамотне виробництво;

- шамотообжигове виробництво,
- високоглиноземне виробництво;
- виробництво неформованих вогнетривів.

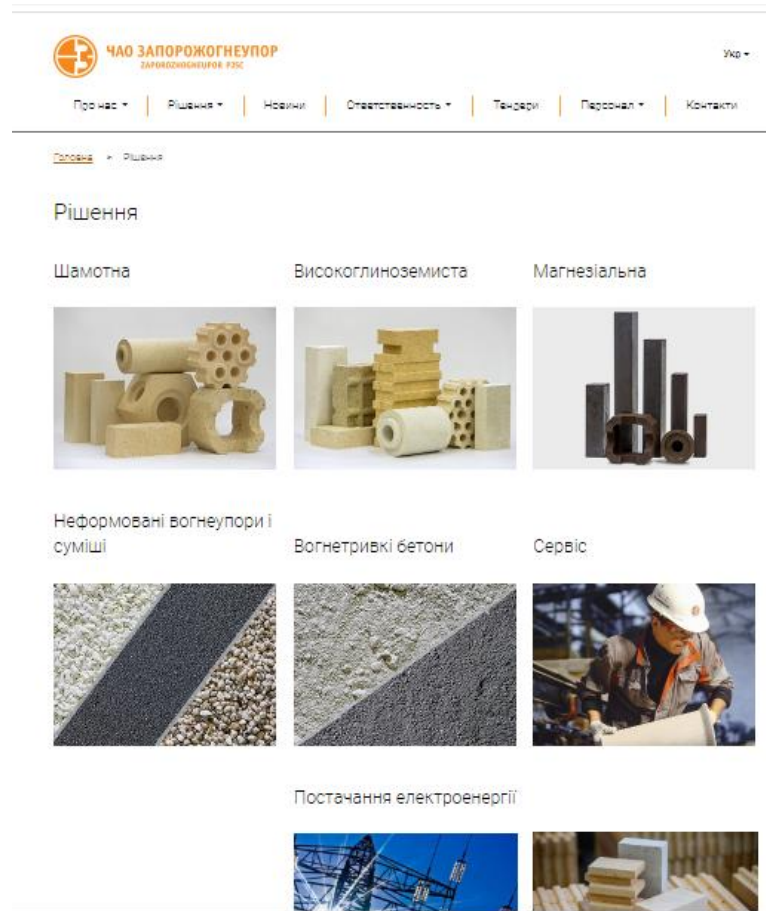


Рисунок 2.1. Продукція ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

МАГНЕЗИАЛЬНОЕ ВИРОБНИЦТВО

Магнезиальне виробництво характеризується широким асортиментом періклазовий, періклазохромітових, хромітоперіклазових виробів, які застосовуються для футерування мартенівських і електросталеплавильних печей, конвертерів, обертових печей, теплових агрегатів. Випал продукції виробляється в тунельній печі довгою 156м з автоматичним режимом випалу. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher".

Одним з перспективних напрямків діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є поліпшення технічних характеристик магнезіальних вогнетривів, які, по прогнозам експертів, в найближчому майбутньому

залишається основним конструкційним матеріалом для футеровки сталеплавильних і металургійних агрегатів. Серед магнезійної продукції виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особливе місце займають періклазоуглеродисті вогнетриви, що дозволяють забезпечувати проведення прогресивних металургійних процесів на провідних підприємствах України та світу.

ШАМОТНЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотне виробництво – це різноманітність продукції, що випускається вогнетривкої продукції, яке включає в себе ковшеві, складніші і особливо складні фасони, вироби загального призначення, стопорні, центрові трубки, воронки і багато іншого. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher", механічними пресами СМ 1085 і системою люлечних конвеєрів, які забезпечують многомарочни садку на пічні вагони. Виробництво обладнане тунельними печами довгою 168м, 165м і 87м.

ШАМОТООБЖИГОВЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотообжигове виробництво спеціалізується на випуску шамотних виробів, асортимент яких невеликий, але вкрай важливий, оскільки саме обпалений шамот є головною складовою вироблених підприємством вогнетривких виробів. Основне обладнання шамотообжигового виробництва – печі, що обертаються.

ВИСОКОГЛИНОЗЕМНЕ ВИРОБНИЦТВО

Продукція високоглиноземного виробництва використовується для футерування повітренагревних доменних печей, трубопроводів гарячого дуття, позапічної обробки сталі та інших теплових агрегатів кольорової металургії. Вироби високоглиноземного виробництва мають високу міцність і вогнестійкість. Виробництво оснащене механічними пресами вітчизняного виробництва і гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher". Випал проводиться в тунельній печі довгою 156м.

ВИРОБНИЦТВО НЕФОРМОВАНИХ ВОГНЕТРИВІВ

Виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

Виробнича лінія виробляє вогнетривкий бетонну суміш для металургійної, феросплавної, алюмінієвої і цементної промисловості. Потужність виробничої лінії дозволяє виробляти близько 16 тисяч тонн продукції на рік.

Виробнича лінія оснащена високотехнологічним обладнанням компанії "GALICO" (Словаччина) і фірми "EIRICH" (Німеччина), що є світовими лідерами в області виробництва з виготовлення сумішей техніки.

Виробництво вогнетривких сухих бетонів не передбачає випал, як у класичній технології виробництва вогнетривких виробів. Це дає значну конкурентну перевагу новим матеріалам, так як для їх виробництва не використовується дорогий природний газ.

З запуском нової виробничої лінії значно розширився асортимент продукції, що випускається, в першу чергу, затребуваними у споживачів марками утеплюють і шлакообразующих сумішей ЛПС і УСК-Л. Дана продукція використовується при розливі різних марок сталі, зокрема, для облаштування изложниц, кристалізаторів, стальковшей і промковшей.

Згідно Статуту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» органами товариства є:

Вищий орган товариства - загальні збори акціонерів товариства; наглядова рада товариства; виконавчий орган товариства (одноосібний) – генеральний директор товариства; ревізійна комісія товариства.

Органи товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Утворення та відкликання (зміна) органів товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів акціонерів шляхом внесення змін до Статуту.

Генеральний директор товариства – Гоман Сергій Володимирович.

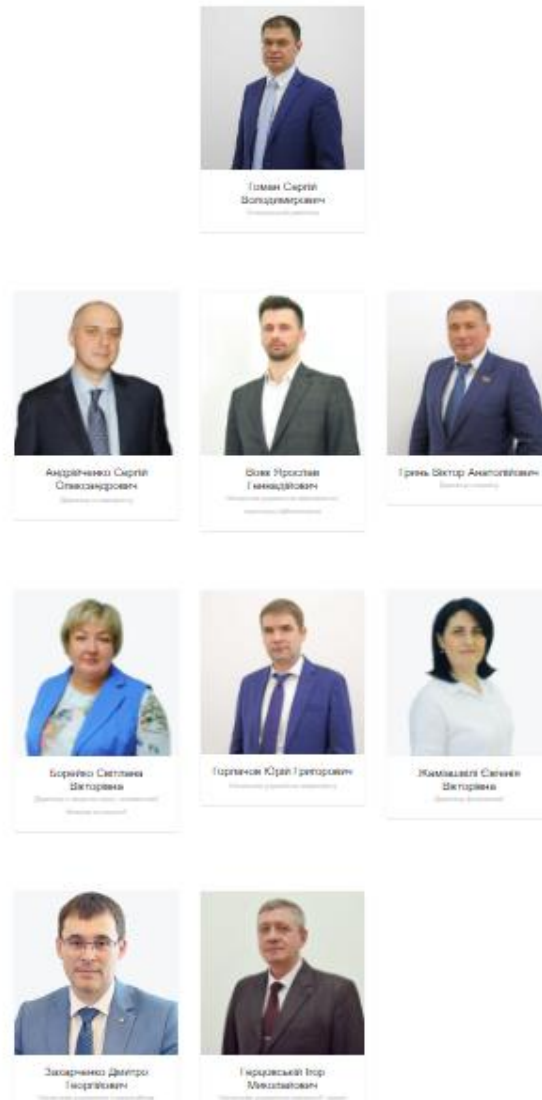


Рисунок 2.2. Організаційно-управлінський склад ПрАТ «Запоріжвогнетрив», <https://www.zaporozhogueuror.com/o-nas/rukovodstvo/>

До складу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить 6 основних цехів, з яких 3 цехи по виробництву вогнетривів:

1. Цех магнезійних виробів - спеціалізується на виробництві магнезійних виробів.
2. Шамотний цех - спеціалізується на виробництві шамотних виробів.
3. Цех високоглиноземних виробів - спеціалізується на виробництві високоглиноземних та алюмосилікатних виробів.
4. Карбідкремнієвий цех - спеціалізується на виробництві неформованих вогнетривів спеціального складу.

5. Шамотовипалювальний цех - спеціалізується на опалюванні вогнетривкої глини та каоліну, технічного глинозему та кускового шамоту для внутрішнього споживання у цехах по виробництву шамотних та високоглиноземних виробів.

6. Цех по виробництво вогнетривких бетонів і мас - спеціалізується на випуску високотехнологічних бетонів.

У цехах по випуску магнезійних і алюмосилікатних виробів закінчений виробничий цикл. Цех магнезійних виробів використовує високочиста імпортна сировина: хромову руду, магнезитовий порошок обпалений і плавлений, лігносульфонат технічний і так далі.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» немає дочірніх та залежних підприємств, філії, представництв та відокремлених підрозділів.

Таким чином, стратегія розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає постійне підвищення ефективності роботи за допомогою впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої інформаційної системи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – у області інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів.

Організаційна структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив» це внутрішня будова організації, що відображає сукупність, взаємозв'язки, співвідношення елементів системи управління та функціональних областей.

2.2 Діагностика проблем стратегічної діяльності промислового підприємства

Особливістю діагностики є те, що вона виступає основою для розробки та коригування ключових планових параметричних показників операційної

діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища, застосовується управлінським персоналом як інструмент в коригуванні поточних та стратегічних корпоративних бюджетів.

Слід зауважити, що діагностика як структурна складова стратегічного аналізу діяльності, актуальності та розвитку набула лише останнім часом. Також, в процесі проведення досліджень в таких галузях як теорія штучного інтелекту й інформації, експертних систем, теорія ймовірностей, математична статистика та ряд інших галузей науки прикладного характеру, діагностика виокремилась в самостійний напрям, метод дослідження процесів суспільно-економічного життя.

Діагностика надає можливість виявляти негативні явища та ключові аспекти в тривалому генезисі підприємства, а також розробити основні компоненти стратегії розвитку, що в майбутньому створює ефективне підґрунтя для продовження діяльності з уникненням диспропорцій в фінансово-господарській діяльності.

Головна цінність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - це люди, саме тому створення сприятливих умов праці і відпочинку для співробітників підприємства є пріоритетним завданням соціальної політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Серед основних напрямків соціальної політики підприємства:

- забезпечення гідного рівня доходу співробітників;
- турбота про дітей і ветеранів;
- створення безпечних умов праці та відпочинку;
- оздоровлення співробітників підприємства.

З метою забезпечення гідного рівня доходу працівників на підприємстві щорічно переглядається рівень заробітної плати, а грейдовая система оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок між результатами праці працівників і їх подальшим винагородою, гарантуючи об'єктивність і прозорість встановлення посадових окладів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не залишається байдужим до проблем

ветеранів і дітей. З ініціативи молодіжного активу підприємства організуються зустрічі "Від покоління до покоління", де ветерани праці можуть у неформальній обстановці поспілкуватися між собою, а також з молодим поколінням вогнетривників. Щорічно ПрАТ «Запоріжвогнетрив» надає благодійну допомогу дитячим інтернатам Запоріжжя і Запорізької області.

Створення безпечних умов праці та відпочинку - пріоритет адміністрації та профспілкового комітету ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Систематично проводячи заходи щодо підвищення рівня знань співробітників в галузі охорони праці, підприємство прагне до досягнення нульових показників виробничого травматизму.

Щорічно ПрАТ «Запоріжвогнетрив» організовує літній відпочинок співробітників підприємства, надаючи трудящим путівки за пільговою вартістю на базу відпочинку "Мрія" в курортній зоні міста Приморськ, а також в інші пансіонати та бази відпочинку Групи "Метінвест".

З 2003 року в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» впроваджена і успішно функціонує система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійних і інших галузей промисловості.

У листопаді 2017 року міжнародними аудиторами органу з сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» був проведений повторний аудит оцінки відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам стандарту ISO 9001 діє до: 2015. За результатами проведеного аудиту органом по сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» видано сертифікат відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

З метою реалізації стратегії підвищення енергоефективності та

енергозбереження на підприємстві розроблена і впроваджена система енергетичного менеджменту. Впровадження міжнародного стандарту ISO 50001 дозволяє підприємству виробляти продукцію з мінімальним впливом на навколишнє середовище і раціональним використанням енергетичних ресурсів, яке досягається в більшій мірі не за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а за рахунок змін в методах і способах управління.

У листопаді 2017 року міжнародними аудиторami було проведено другий наглядний аудит оцінки відповідності системи енергетичного менеджменту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 50001. В результаті проведеного аудиту системи енергетичного менеджменту підприємства продовжено дію сертифіката.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» приділяє особливу увагу технологічного контролю виробництва – від сировини, що надходить до кінцевого продукту. Всі вироби, що відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості.

На підприємстві розроблена і впроваджена система якості лабораторії, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009 що підтверджується сертифікатом відповідності, виданим ПП "УкрНДІ промислового розвитку".

У червні 2017 року відділі технологічного контролю проведено метрологічний нагляд, за результатами якого підтверджено відповідність системи якості лабораторії вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009 у Системі Мінекономрозвитку і торгівлі України «Промисловий Регістр» на право проведення випробувань.

26 грудня 2019 ПрАТ «Запоріжвогнетрив» успішно пройшов другий наглядний аудит системи менеджменту якості на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

Аудит проводили фахівці німецької компанії «TÜV Thüringen eV» В число перевіряються підрозділів увійшли цех магnezіальних виробів, цех

неформованих вогнетривів, центральна лабораторія метрології та вимірювальної техніки, відділ якості, відділ маркетингу, відділ збуту, проектно-дослідний відділ, відділ технологічного контролю, бюро розвитку персоналу.

Особливу увагу аудиторі приділили питанням взаємодії підприємства зі споживачами, закупівлю сировини і матеріалів, управління персоналом, метрологічного забезпечення виробництва, проектування та розробки нових видів продукції, вдосконалення серійної продукції. В ході аудиту фахівці «TÜV Thüringen» відзначили сильні сторони системи менеджменту якості:

- клієнтоорієнтованість;
- високу залученість персоналу в процес безперервного вдосконалення виробництва;
- активну модернізацію підприємства.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - клієнтоорієнтоване підприємство. Якість продукції контролюється на кожному етапі, і персонал активно залучений в ці процеси. Триває робота з розробки нових і вдосконалення серійних вогнетривів. За всіма напрямками підприємство системно застосовує нові підходи управління, орієнтовані на кращі світові практики.

Результати аудиту підтвердили, що вимоги ISO 9001 діє до: 2015 виконані. За результатами перевірки аудиторами рекомендовано Органу з сертифікації систем і персоналу «TUV Thüringen e.V.» продовжити дію сертифіката ще на рік.

Для підвищення відповідальності за дотримання трудової дисципліни, а також зниження ризику травматизму персоналу, в 2013 році на підприємстві було запроваджено Кардинальні правила.

Кардинальні правила мають на увазі під собою збір правил, що дозволяють співробітникам ПрАТ «Запоріжвогнетрив» реалізувати своє право на безпечну працю. Кардинальні правила є частиною програми по створенню стійкої позитивної культури безпечної роботи на підприємстві, що дозволяє створити атмосферу, в якій увагу до здоров'я і безпеки є

елементом системи цінностей кожного співробітника.

Кардинальні правила ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забороняють:

- знаходження на території підприємства в стані алкогольного / наркотичного сп'яніння;
- умисне псування, зняття, виведення з ладу захисних пристроїв і огорожень з подальшим входом за захисні огорожі, в позначену небезпечну зону;
- несанкціоноване використання або зняття блокуючих пристроїв і / або ключів-бирок;
- доручення роботи, виконання якої свідомо припускає порушення Кардинальних правил;
- свідоме приховування факту події будь-якого рівня тяжкості або травми з тимчасовою втратою працездатності;
- проходження і знаходження між залізничними вагонами і спеціальним рухомим складом;
- переміщення вантажів кранами в зоні знаходження людей;
- використання мобільних телефонів, аудіоустроїв при керуванні механізмами;
- підйом (спуск) на (з) рухомий склад конструкційно не передбачених методом (без сходинок, поручнів, сходів), а також до повної його зупинки;
- прибирання / ремонт включеного / працюючого обладнання.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» одним з перших серед металургійних підприємств компанії впровадив систему газового контролю повітря з on-line контролем.

Унікальний пілотний проект спрямований на відстеження роботи газоаналізатора із застосуванням GPS-системи. Проект, що стартував в кінці вересня, заробив в повному обсязі після придбання 3-х смартфонів. За задумом розробників, повноцінно система працює по схемою «газоаналізатор - смартфон». Тепер керівники відповідних структурних підрозділів мають можливість відстежувати роботу газоаналізатора в режимі

on-line.

Отримавши повідомлення про спрацювання газоаналізатора на той чи інший газ, фахівці за допомогою отриманої інформації можуть приймати оперативне рішення і реагувати на ситуацію.

В майбутньому на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» планують забезпечити подібними системами всі підрозділи підприємства, включаючи віддалені сервісні центри.

У листопаді 2019 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» досяг історичного мінімуму за рівнем браку. За рахунок успішно впроваджених заходів, спрямованих на поліпшення якості продукції, рівень браку в цілому по заводу в порівнянні з 2016 роком знижено більш ніж в два з половиною рази - з 9,9% до 3,77%.

Зменшено кількість деформацій і тріщин вогнетривів після оптимізації температурного і гідравлічного режимів тунельних печей в ЦМІ і АЦ, посилення вимог КПТіО. Покращено якість формування шамотних виробів в АЦ завдяки використанню іншої марки глини в якості сировини. Такий гідний показник - результат колективної комплексної роботи всіх підрозділів.

Головною особливістю виробництва вогнетривів на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є необхідність участі робочого персоналу фактично на всіх переділах. Тому головне завдання технологів - створення умов, режимів, шихт, підбір сировини таким чином, щоб максимально мінімізувати впливу людського фактора. А також висока оперативність через зміну сировинного ринку. З іншого боку, існує необхідність постійного підтримання відповідної культури виробництва.

У цеху магнезійних виробів реалізований проект з удосконалення пресів Laeis другого покоління. В рамках модернізації на двох ключових агрегатах ЦМІ фахівцями Групи АСУТП була виконана ревізія старих комунікаційних модулів з їх подальшою заміною на нові.

Реалізовані заходи дозволили відновити можливість коригування параметрів, що задаються пресувальником і закладених заводом-виробником,

підвищити надійність обладнання, а також знизити терміни виконання діагностичних і ремонтних робіт при виникненні подібних поломок.

Для зниження ймовірності відмов обладнання - сформований додатковий резерв необхідних рідкісних комплектуючих.

Інвестиції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в закупівлю оригінальних комунікаційних плат і комплектуючих для пресів Laeis склали понад 100 тисяч гривень.

Протягом останніх п'яти років «Запоріжвогнетрив» інвестував у проекти підтримки стану промислового устаткування, відповідного державним екологічним нормам і стандартам, близько 30 млн грн.

Підприємство першим в Україні відкрило лінію з виробництва вогнетривких бетонів і мас. завдяки автономним рукавним фільтрам під час роботи лінії в атмосферу виходить вже очищений від пилу повітря. Крім того, за рахунок переорієнтації виробничих потужностей підприємству вдалося зменшити кількість викидів в атмосферу на 12%.

Також відзначимо, що на «Запоріжвогнетрив» діє оборотний цикл очищення промислових вод. Завод не проводить забір і скидання забруднених промислових вод у водні басейни Запоріжжя. Порядку 70% води, яка використовується у виробництві, - це дощові і талі води.

В якості сировини завод активно використовує застосовувані вогнетриви, в тому числі закуповує вогнетривкий брухт на інших підприємствах. З 2018 року «Запоріжвогнетрив» повністю перейшов на застосування вогнетривкого брухту в виробництві шамотної продукції.

До всіх заходів, що стосуються поліпшення рівня екологічної безпеки в регіоні, «Запоріжвогнетрив» підходить комплексно і системно. Підприємство впроваджує кращі практики і передові екологічні технології, послідовно мінімізує вплив на навколишнє середовище.

Особливу увагу в колективному договорі приділено створенню безпечних умов праці та відпочинку, роботі з молоддю, забезпечення соціальних гарантій трудящих.

Основні блага, гарантовані підприємством, згідно Колективного договору:

- надання фінансової допомоги молодим сім'ям, вперше вступають в шлюб;
- надання фінансової допомоги при народженні дитини;
- надання путівок за пільговою вартістю на оздоровлення працівників і членів їх сімей;
- надання допомоги співробітницям підприємства, діти яких відвідують дошкільні установи;
- надання фінансової допомоги молодим працівникам при поверненні на підприємство після закінчення строкової служби в лавах Збройних сил України;
- надання фінансової допомоги молодим фахівцям з провідним спеціальностями, які прийшли на підприємство після закінчення ВНЗ;
- медичне страхування співробітників.

Навчання персоналу - ключовий фактор успішності ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Поява нових технологій, впровадження у виробництво сучасного обладнання потребує відповідної кваліфікації співробітників. Саме своєчасне оволодіння професійними знаннями і практичними навичками забезпечує ефективний розвиток і підтримку конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» активно розвиває персонал на рівнях:

- професійне навчання;
- менеджерська навчання;
- цільове навчання.

Професійне навчання забезпечує:

- первинну професійну підготовку робітників;
- перепідготовку робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників - професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії.

Перепідготовка робітників – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які мають первинну професійну підготовку (в т.ч. навчання другим професій).

Підвищення кваліфікації робітників – професійно-технічне навчання осіб, яке дає можливість розширити і поглибити раніше здобуті знання, вміння і навички відповідно до сучасних вимог виробництва.

Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців – навчання, що дозволяє опанувати нові функціональні обов'язків та особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоїти основи менеджменту, маркетингу, вдосконалити навички управління сучасним виробництвом.

Менеджерська навчання – семінари, тренінги для керівників і кадрового резерву з метою розвитку управлінських навичок і компетенцій.

Цільове навчання – підготовка співробітників з питань охорони праці, положень нормативно-правових актів.

На ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ефективно функціонує система безперервного навчання персоналу. Щорічно навчання проходять близько 1,5 тисячі осіб.

Партнери підприємства в сфері освіти:

- Запорізьке вище індустріально-політехнічна училище №23;
- Національна металургійна академія України;
- Український державний хіміко-технологічний університет.

Головним завданням в ході оновлення домни стала заміна вогнетривкої футеровки системи жолобів. Зокрема, нову футеровку отримали центральний, чавунний і шлаковий жолоби, а також жолоби одноноскової розливання чавуну і одноноскової розливання шлаку. Як вогнетривкого матеріалу використано близько 35 тонн тиксотропного бетону виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Мета ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - вивести якість і швидкість проведення ремонтів на принципово новий рівень. В даному випадку перед сервісним центром була поставлена задача: виконати весь обсяг робіт на чотири доби раніше, тим самим скоротивши тривалість ремонту на 30%.

Оперативне проведення ремонтних робіт фахівцями Сервісного центру «Запоріжвогнетрив» дозволить ДП №2 «Азовсталі» провести додатково близько 8 тис. тонн чавуну.

Сервісний центр (м. Маріуполь) входить до складу ПАТ «Запоріжвогнетрив» з лютого 2016 року. Основна спеціалізація сервісного центру - коксодоменний вогнетривкі роботи і обслуговування агрегатів сталеплавильного виробництва.

У грудні 2020 року аудиторами компанії «Технічні та управлінські послуги» (TMS) – представником міжнародного органу з сертифікації TÜV SÜD (Німеччина) було проведено сертифікаційний аудит оцінки відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам стандарту ISO 9001 діє до: 2015. За результатами проведеного аудиту органом по сертифікації «TÜV SÜD» (Німеччина) виданий сертифікат відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2015 в області розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості , реєстраційний номер №12 100 53306 TMS, з терміном дії з 08.01.2021 до 07.01.2024.

З метою реалізації стратегії підвищення енергоефективності та енергозбереження на підприємстві розроблена і впроваджена система енергетичного менеджменту. Впровадження міжнародного стандарту ISO 50001:2018 дозволяє підприємству виробляти продукцію з мінімальним впливом на навколишнє середовище і раціональним використанням енергетичних ресурсів, яке досягається в більшій мірі не за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а за рахунок змін в

методах і способах управління. У листопаді 2019 року міжнародними аудиторами компанії «Технічні та управлінські послуги» (TMS) – представником міжнародного органу з сертифікації TÜV SÜD (Німеччина) було проведено сертифікаційний аудит оцінки відповідності системи енергетичного менеджменту ПАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 50001: 2018. В результаті проведеного аудиту системи енергетичного менеджменту виданий сертифікат, реєстраційний номер № 707066046, з терміном дії з 29.12.2019 до 28.12.2022.

ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» приділяє особливу увагу технологічного контролю виробництва – від сировини, що надходить до кінцевого продукту. Всі вироби, що відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості.

На підприємстві розроблена і впроваджена система якості лабораторії, атестована на право проведення випробувань вогнетривкої сировини і готової продукції по ДСТУ ISO / ІЕС 17025 до: 2017 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій», СОУ-Н МПП 03.120-001 діє до: 2017 «Правила атестації випробувальних, вимірювальних лабораторій в Системі економічного розвитку і торгівлі України за СТУ ISO / ІЕС 17025 до: 2017 на право проведення метрологічних робіт, в тому числі і для сторонніх організацій. Атестат виданий Українським науково-дослідним інститутом промислового розвитку, номер атестата ПР.ВЛ.001.003-17025, термін дії з 23.08.2019 р. до 23.08.2022 р.

Для управління засобами вимірювальної техніки, метрологічного контролю виробництва та єдності вимірювань впроваджена система калібрування засобів вимірювальної техніки для власних потреб підприємства згідно вимог ДСТУ ISO 17025 діє до: 2017 і СОУ-Н ІПР 03.120-001 діє до: 2017. Українським науково-дослідним інститутом промислового розвитку проведена атестація каліброваного підрозділи, видано свідоцтво про атестацію №ПР.КЛ.001.003-17025, термін дії з 20.08.2020 р. до 20.08.2025 р.

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 визначених цілей.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, – погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Саме розгляд таких чинників, а також використання різних експертних

та розрахункових методів задля їх характеристики використовуються у даній роботі для оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Визначаємо ефективність поточного потенціалу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (показник ω), для чого заповнюємо табл. 2.3 вербальними характеристиками по кожному елементу оцінки потенційних можливостей в такий спосіб:

Таблиця 2.3 - Розрахунок нормативів оцінки потенційних можливостей

Елемент СПП ($i=1\dots n$)	Поточний потенціал (C_F)	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії (C_O)	Норматив оцінки потенційних можливостей (C_F/ C_O)
1	2	3	4
1. Здатність до МЕ аналізу ситуації	Висока з повільною реакцією	Висока зі швидкою реакцією	0,85
2. Здатність до своєчасного виявлення проблем	Відносно висока	Висока зі своєчасним реагуванням	0,95
Продоз. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг	Нижче середньої	Вище середньої за наявністю	0,5
4. Ділова репутація	Висока	Взірцева	0,9
5. Здатність до реалізації конкурентних переваг	Невисока за відсутністю наявності потреб	Висока за наявністю потреби	0,4
6. Підтримка конкурентного статусу	Низька через відсутність конкурентів	Відносно висока	0,6
7. Забезпечення внутрішньої гнучкості управлінської системи	Достатньо висока	Відносно висока по мірі вдосконалення	0,75
8. Впровадження передових технологій	Достатній за наявних умов	На найвищому рівні	0,9
9. Кадровий потенціал	Постійно вдосконалюється	Найвищий	0,85
10. Здатність виробляти нову продукцію	Потенційно можлива	Низька за специфікою виробництва	0,3
11. Наявність постійних клієнтів	Практично відповідає вимогам	Абсолютна	0,95
12. Розробка та реалізація соціальних програм	Середній за відсутністю потреби	Високий рівень залежно від потреб	0,5
$\omega = \sum (C_F / C_O) / n$			0,7

Із таблиці маємо, що ефективність існуючого потенціалу складає 0,7.

Визначаємо ступінь оптимальності чинної стратегії (показник ϕ) за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Визначення рівня діючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому (j=1...m)	Діюча стратегія (S _F)	Стратегії майбутнього			Рівень діючої стратегії по відношенню до оптимальної (S _F / S _O)
		S1	S2	S3	
1	2	3	4	5	6
1. Збільшення обсягів надання послуг	Майже відсутнє	Залежно від підключення до централізованої стічної системи		Залежно від кількості населення	0,95
2. Динаміка географічного розширення ринку	Низька	Залежно від зміни кордонів міста			0,65
3. Ступінь відновлення наданих послуг	Відсутній	Помірний, залежно від умов			0,2
4. Підвищення якості надання послуг	Залежно від розвитку підприємства	Залежно від потреб споживачів	Залежно від зміни технології		0,5
5. Приріст чисельності споживачів даного сектора ринку	Повільний	Помірний		Приріст споживачів відповідно приросту населення	0,7
6. Ступінь відновлення технології	Помірний	Залежно від розвитку технологій			0,65
7. Рівень насичення попиту	Майже найвищий	Найвищий			0,95
8. Суспільна прийнятність послуг	Повна	Повна			1,0
9. Коливання цін	Помірне, регулюється законодавством	Залежно від макроекономічних змін			0,8
10. Стабільність структури ринку	Стабільна	Стабільна			1,0
$\phi = \sum(S_F / S_O) / m$					0,74

Оцінка рівня оптимальності чинної стратегії в табл. 2.4, що дорівнює 0,74, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальній за чинником збільшення обсягів робіт на 74%.

Тобто, необхідно ще більше підвищити рівень діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за для того, щоб досягти рівня оптимальної стратегії.

Оцінку майбутнього конкурентного статусу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ми можемо розрахувати за формулою:

$$КСО = \omega \times \varphi \times R_F/R_O \times K_{\Pi}, \quad (2.1)$$

де ω - ступінь оптимальності поточного потенціалу промислового підприємства (0,7);

φ - ступінь оптимальності чинної стратегії (0,74);

R_F/R_O - відношення фактичної рентабельності до оптимальної; ($R_F/R_O=0,5$);

K_{Π} - поправочний коефіцієнт, рівний 1,03

Виходячи з цих даних, розрахуємо майбутній конкурентний статус:

$$КСО = 0,7 * 0,74 * 0,5 * 1,03 = 0,267$$

Для значень майбутнього конкурентного статусу промислового підприємства встановлені такі градації:

0,512 і вище - «гарний» статус;

0,125 і вище - «середній» статус;

0,016 або нижче - «слабкий» статус.

Виходячи з цих градацій можна зробити висновок, що аналізоване підприємство має середній конкурентний статус, що є задовільним результатом за умов специфіки діяльності комунальних підприємств, у тому числі галузі водовідведення.

Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього КСО, встановлюємо, яким квадрантом матриці GE-McKensey (рис. 2.3) описується стратегія ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Виходячи з того, що майбутній конкурентний статус підприємства та принадність СЗГ мають середній рівень отримуємо, що підприємство знаходиться у квадранті «Витягти максимальну вигоду або піти».

Окрім того, що підприємство повинно зберігати наявні конкурентні позиції, воно ще повинно рухатись далі.

Позиція в конкуренції	Сильна	Витягти максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток/вилучити максимальну вигоду	Інвестувати/Утримати позиції
	Середня	Повільно іти	Витягти максимальну вигоду або піти	Інвестувати і реінвестувати прибуток
	Слабка	Іти швидко, повільно або залишитися	Залишитися/ Повільно піти	Інвестувати, реінвестувати/піти
		Низька	Середня	Висока
		Принадність СЗГ		

- подальший розвиток підприємства;
- утримання раніше завойованих позицій.

Рисунок 2.3. Тривимірна матриця General Electric-McKensey

Як варіант його розвитку - це інвестувати і реінвестувати прибуток, так як першочерговою метою діяльності комунальних підприємств є безперервне та якісне надання послуг населенню, а вже потім – максимізація прибутку. Тому, при найменшій змозі отримати прибуток, підприємство вкладає його у розвиток підприємства.

Ознайомимося з моделлю «п'ятьох сил» Майкла Портера (рис. 2.4) та застосуємо для аналізу стратегічного управління на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.

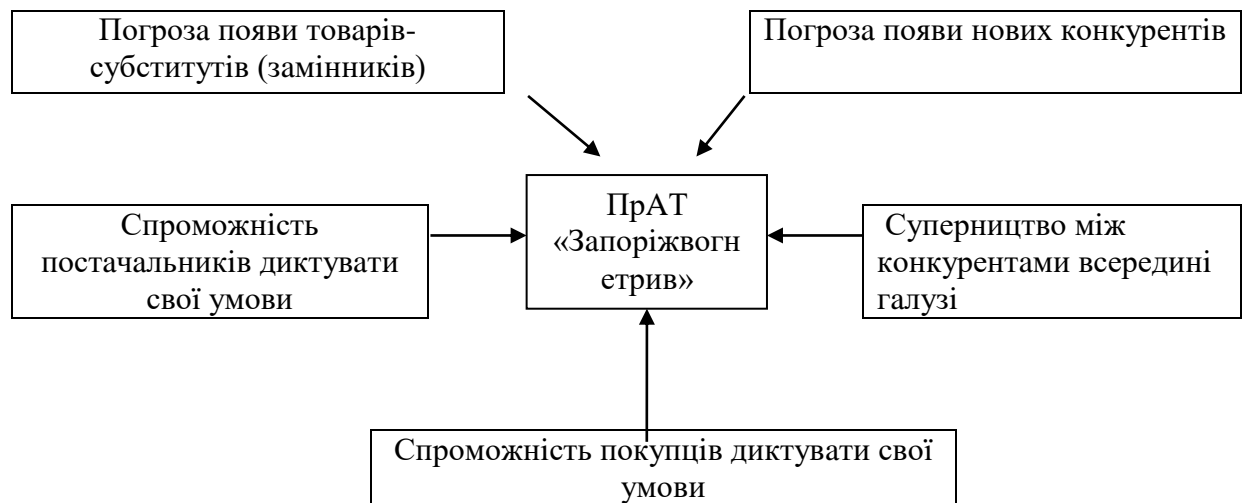


Рисунок 2.4. Модель «п'ятьох сил»

Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом виробленої продукції, не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі. Для кожної сили

визначаємо по 2 чинники зміни характеру впливу (посилення / ослаблення впливу) кожної сили навколишнього середовища на підприємство.

Врешті-решт, необхідно провести ранжування як отримані чинники за характером впливу змінюються за допомогою методу рангової кореляції.

Для цього необхідно скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 2.5).

При ранжируванні використовується такий принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку спеціаліста, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт. Ступінь зв'язку між декількома ранжуваннями (оцінками, виставленими опитаними експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжируванні n об'єктів за ступенем володіння деякою властивістю X .

Нехай є n об'єктів 1, 2, ..., i , ..., n , що в різному ступені мають властивість X , і нехай m експертів ранжують ці об'єкти за властивістю X . Сумарне ранжування матиме вигляд

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}. \quad (2.2)$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовується, коли кількість рангованих об'єктів невелика ($n \leq 15$).

Середній ранг у цьому ряду складає:

$$a = \frac{1}{2} m \times (n + 1) \quad (2.3)$$

$$a = 0,5 * 10 * (10 + 1) = 5 * 11 = 55$$

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} m(n + 1) \right\}^2 \quad (2.4)$$

Із таблиці 2.5 видно, що $S = 2816$

Таблиця 2.5 – Експертна оцінка чинників

Найменування чинників	Експерти										$\sum_{j=1}^n X_{jn}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n X_{jn} - a)^2$	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Унікальність послуг підприємства	8	10	6	9	9	6	5	10	7	8	78	23	529	
2. Імовірність появи у конкурентів аналогічних послуг	5	3	6	8	1	2	4	5	3	2	39	-16	256	
3. Бар'єри для вступу на ринок	2	3	1	2	3	4	4	5	6	7	37	-18	324	
4. Темпи розвитку ринку діяльності	7	9	5	2	3	10	4	6	4	5	55	0	0	
5. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства	4	6	8	2	4	6	3	5	1	9	48	-7	49	
6. Можливість вибору нових постачальників	1	2	4	6	5	2	1	3	3	4	31	-24	576	
7. Кількість і статус покупців на ринку	10	9	7	5	8	9	4	5	6	4	67	12	144	
8. Орієнтація підприємства на певний сегмент ринку	9	9	10	8	7	6	4	5	3	7	68	13	169	
9. Застосування конкурентами промислового шпіонажу	3	4	5	2	1	2	1	4	5	3	30	-25	625	
10. Застосування конкурентами методів нецінової конкуренції	5	8	4	3	2	7	5	1	2	6	43	-12	144	
Всього														2816

Розмір S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць S до максимально можливої суми $S_{\text{макс}}$, утворюється вираз для коефіцієнта конкордації, запропонований Кендаллом:

$$W = \frac{S}{S_{\text{макс}}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (2.5)$$

$$W = \frac{12 \cdot 2816}{10^2(10^3 - 10)} = \frac{33792}{99000} = 0,34$$

Розмір W змінюється від 0 до 1. $W=1$ означає, що всі експерти дали однакові ранжировки; $W=0$ означає, що зв'язок між ранжировками, даними m експертами, відсутній. У даному випадку зв'язок між ранжировками експертів присутній.

Аналогічно проведемо ранжування значення сумарних рангів чинників, що одержали перший рейтинг у кожній групі, і зробити висновок про вплив на діяльність підприємства на ринку сил конкуренції відповідно до моделі «п'ятьох сил» Майкла Портера (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Ранжування факторів зовнішнього середовища

Чинники	$\sum_{j=1}^n X_{jn}$
1. Унікальність послуг підприємства	78
2. Орієнтація підприємства на певний сегмент ринку	68
3. Кількість і статус покупців на ринку	67
4. Темпи розвитку ринку діяльності	55
5. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства	48
6. Застосування конкурентами методів нецінової конкуренції	43
7. Імовірність появи у конкурентів аналогічних послуг	39
8. Бар'єри для вступу на ринок	37
9. Можливість вибору нових постачальників	31
10. Застосування конкурентами промислового шпіонажу	30

Згідно отриманих результатів ранжування чинників зовнішнього середовища, маємо, що на діяльність підприємства мають найбільший вплив: унікальність послуг підприємства (підприємство-монополіст); орієнтація підприємства на певний сегмент ринку (у даному випадку сегментом є усе населення); кількість і статус покупців на ринку (більш за все підприємство хвилює матеріальний статус споживачів, та спроможність сплачувати за

спожиті послуги). Найменший вплив мають такі фактори: бар'єри для вступу на ринок (бар'єрів як таких не існує взагалі, так як у сфері вантажоперевізника конкуренція є не характерним явищем); можливість вибору нових постачальників; застосування конкурентами промислового шпіонажу (найменш впливовий фактор, так як у підприємства відсутні конкуренти).

Усі інші фактори мають посередній вплив.

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення автотранспортного підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках стратегічного менеджменту, найбільш важливих напрямків розвитку підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передують будь-якому процесу планування. Swot-Аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Даний метод аналізу був уперше запропонований і застосований американськими менеджерами. Свою назву він одержав по перших буквах англійських слів, що визначають його сутність:

S (Strength) – сила

PRO (Opportunity) – можливість.

W (Weakness) – слабкість.

T (Threat) – погроза

Зміст SWOT-аналізу полягає в оцінці стану ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в цей час і складання прогнозу щодо її майбутнього стану. При цьому намічається реалізація ідеї про перетворення недоліків ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в її гідності, а погроз – у можливості при одночасному розвитку переваг і усуненні слабких сторін діяльності.

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення автотранспортного підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках стратегічного менеджменту,

найбільш важливих напрямків розвитку підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передує будь-якому процесу планування. SWOT-аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Завдяки багаторічному досвіду роботи, значній матеріально-технічній базі, логістиці, маркетингу, дипломованих фахівців, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має перевага для виграшу в тендерах і одержання контрактів як в Україні так і в країни Європи.

Слабкі сторони:

– посилення конкуренції з боку підприємців шляхом їхнього злиття й укрупнення;

– зміна податкового законодавства у бік збільшення навантаження;

– ріст вартості матеріалів.

Сильні сторони:

– відсутність серйозної конкуренції;

– наявність потужної власної матеріально-технічної бази;

– наявність багаторічного досвіду на ринку;

– наявність досвідченої, професійної команди менеджерів і управлінського персоналу.

В таблиці 2.7 представлено SWOT-аналіз визначення слабких та сильних сторін діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей компанії, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху.

Дуже довгий список приводить до неясності і розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони компанії – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю компанії.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока кваліфікація персоналу Високопрофесійна команда співробітників Низька плинність кадрів Мотиваційна система оплати праці Наявність стратегії розвитку Адекватна цілям організаційна культура Наявність великого досвіду Відпрацьована технологія виробництва Стійкі і тривалі відносини з постачальниками Висока культура ведення торгівельної діяльності Стабільне фінансове становище Ефективне управління витратами Зростання прибутку Позитивний імідж Широкий асортимент Використання сучасних засобів стимулювання споживачів Наявність відділу маркетингу Обмежене матеріально-технічне постачання</p>	<p>Неналежне технологічне оновлення Нестача сучасного програмного забезпечення Недостатність фінансування розвитку підприємства Нездатність швидко реагувати на зміни попиту Нестача інформації для проведення комплексного аналізу Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності Недосконала система управління стосунками із споживачами</p>
Можливості	Загрози
<p>Державна підтримка галузі Зростання світового попиту на метал Вихід з економічної кризи Нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ Зростання рівня соціальних потреб населення Переорієнтування життєвих цінностей Нові технологічні рішення Удосконалення якості існуючих продуктів Тенденції в науково-технічному прогресі Підвищення залучення іноземних інвестицій Світове визнання та відома назва Стабільна географія експорту товарів Збільшення поставок в країни ЕС Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень Високий ступень задоволеності продукцією Наявність незадоволеного попиту Зростання попиту Збільшення присутності в корпоративних правах підприємств Тривале співробітництво з постачальниками Відхід з ринку дрібних підприємств</p>	<p>Нестабільна політична ситуація в Україні Гальмування економічних реформ Постійні зміни в законодавстві України Жорстка податкова політика Падіння темпів виробництва Рівень інфляції Коливання курсу національної валюти Погіршення демографічної ситуації Зменшення працездатного населення Зниження народжуваності Підвищення рівня безробіття Низька швидкість змін нових технологій Орієнтація на експорт Підвищення тарифів на електроенергію і газ Збільшення цін постачальників Скорочення кількості постачальників Поява нових технологій у конкурентів Поява товарів-замінників Значний вхідний бар'єр до ринків збуту</p>

На основі виявлених і згрупованих як позитивних, так і негативних факторів діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в даний період часу, при

майбутній розробці стратегічного плану можуть бути застосовані певні стратегії:

– стратегія «сильні сторони – слабкі сторони» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для посилення її слабких сторін;

– стратегія «сильні сторони – зовнішні загрози» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для послаблення чи ліквідації зовнішніх загроз;

– стратегія «зовнішні можливості – слабкі сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на використання існуючих зовнішніх можливостей для посилення її слабких сторін;

– стратегія «зовнішні можливості – сильні сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей.

З проведеного стратегічного аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно використовувати стратегію «зовнішні можливості – сильні сторони», яка базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної структури промислового підприємства в контексті стратегічного управління підприємством в умовах кризи

Основні стратегічні завдання промислового підприємства у кризовій ситуації:

- Збереження та збільшення частки промислових підприємств України, країн СНД та Європи на ринку продукції та послуг.
- Зростання соціальної відповідальності та суспільної значимості.

Основні напрямки діяльності, визначені корпоративною стратегією промислового підприємства:

- Розробка та впровадження нових вогнетривких виробів, орієнтуючись на ключові тенденції споживчих змін, наукові та виробничі розробки. Реалізація конкурентних переваг українських та зарубіжних компаній у виробництві вогнетривків та пропантів.

- Виробництво «традиційної» продукції промислових підприємств в обсягах, що відповідають потребам товарного ринку.

- Забезпечення комплексного підходу до потреб замовника, включаючи проектування, поставку продукції, контроль і обслуговування в процесі експлуатації.

- Забезпечити доставку якісних продуктів і послуг, які повністю відповідають потребам споживачів.

- Виробничі бази промислових підприємств постійно оновлюються та модернізуються для оперативного задоволення потреб споживачів у постачанні продукції.

- Диверсифікація виробництва по галузях і регіонах.

- Розвивати розгалужену регіональну дистриб'юторську мережу.

- Послідовна кадрова політика, спрямована на підготовку та виховання кваліфікованих спеціалістів відповідно до потреб промислових компаній, збереження традицій та зміцнення корпоративних команд.

- Відповідальна екологічна політика, спрямована на економне використання, відновлення та регенерацію природних ресурсів, забезпечення прийнятних екологічних умов для життя в регіоні.

- Цілеспрямована соціальна політика, спрямована на гармонійне поєднання суспільних, корпоративних та особистих інтересів працівників компанії та їх активну участь у суспільно-політичному житті регіону.

Основні напрями діяльності, визначені функціональною стратегією промислових підприємств:

маркетингова стратегія. Основна мета маркетингової стратегії полягає

в збільшенні продажів шляхом застосування найкращих методів ціноутворення, розподілу та просування товарів і послуг у цільовому сегменті на основі дослідження та задоволення потреб споживачів у традиційних і нових продуктах.

Основні сфери діяльності, які визначаються маркетинговою стратегією промислового підприємства:

- географічне розширення дистриб'юторської мережі;
- інтеграція з провідними іноземними виробниками та постачальниками продукції з метою задоволення попиту споживачів на комплексне постачання;
- галузева спеціалізація підрозділів збутової мережі (закріплення цільових менеджерів для обслуговування клієнтів у певній галузі);
- реалізація плану розташування для взаємодії з VIP-клієнтами, організація представництв у регіонах розташування таких клієнтів;
- розширення повного спектру послуг, що надаються споживачам, від етапу проектування до обслуговування процесу експлуатації.
- стратегія виробництва. Основною метою виробничої стратегії є підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок досягнення оптимального співвідношення витрат і якості продукції та скорочення тривалості виробничих циклів.

Виробнича стратегія базується на прогнозах розвитку ринку продукції та послуг в Україні та країнах СНД.

Пріоритетність діяльності, встановлена стратегією виробництва промислового підприємства:

- глибока модернізація існуючих процесів, пріоритет розвитку нових продуктів і послуг, затребуваних споживачами.
- налагодити гнучку виробничу лінію, здатну швидко реагувати на замовлення споживачів і випускати малі та великі партії продукції;
- розвиток власної сировинної бази, в тому числі з використанням старих рудних родовищ;

- впровадити енергозберігаючі технології.

Інвестиційна стратегія. Основною метою інвестиційної стратегії є ефективна підтримка реалізації функціональної стратегії, реалізованої в рамках корпоративної стратегії промислового підприємства.

При формуванні інвестиційної стратегії промислового підприємства вона визначається наступним чином:

- пріоритетні напрямки капітальних вкладень, комплекс інвестиційних заходів (проектів), спрямованих на завоювання та зміцнення позицій підприємства на ринку в середньо- та довгостроковій перспективі;
- оптимізація розподілу ресурсів між напрямками інвестування з урахуванням завдань мінімізації ризиків та максимізації прибутковості капіталу (прибутковості) інвестиційних проектів.

Інвестиційна стратегія розглядається керівництвом промислових підприємств як один із основних чинників забезпечення ефективного розвитку підприємств.

Передумова успішного функціонування промислового підприємства залежить від побудови організації управління керівництвом підприємства. Корпоративне управління забезпечує успішну співпрацю стейкхолдерів у рамках класичного трикутника: акціонери – наглядова рада – менеджмент і «по праву» у правових відносинах, що призводить до позитивних результатів для подальшої роботи промислових підприємств.

У цій взаємодії особливу увагу слід приділити Наглядовій раді, положення про яку мають враховувати важливість світових стандартів ефективного корпоративного управління в рамках українських принципів корпоративного управління. Вони стали основою для розробки методичного підходу до побудови алгоритмів удосконалення корпоративного управління промисловими підприємствами в розрізі їх складових (рис.2.5).

Відповідальність за якість власної діяльності, співпрацюючи з іншими компаніями, враховуючи інтереси стейкхолдерів промислового підприємства.



Рисунок 3.1. Алгоритм удосконалення механізмів корпоративного управління промислового підприємства у контексті складових принципів корпоративного управління України

Керівництву промислового підприємства необхідно звернути особливу

увагу на розробку та затвердження внутрішніх нормативних документів щодо розподілу обов'язків і порядку роботи наглядової ради, щоб врегулювати її взаємовідносини з виконавчим органом, загальними зборами акціонерів та, у разі необхідності, перелік рад профспілок та покладені на них повноваження. Ця інформація має бути опублікована на сайті промислового підприємства.

Наглядова рада промислового підприємства повинна визначати правила ділової етики та обов'язкові правила соціальної відповідальності через нормативні документи, щоб встановити певний ступінь довіри підприємств до стратегічного розвитку металургійних підприємств.

Річний звіт промислового підприємства включає звіт наглядової ради. У звіті про членів наглядової ради зазначаються такі відомості: вік; стать; національність; основні та інші посади; рід занять; дата першого призначення; перебування на посаді.

Члени наглядової ради повинні достроково піти у відставку відповідно до внутрішніх нормативних документів компанії, якщо вони непрацездатні, мають суперечливі структури інтересів або коли члени наглядової ради вважають це за необхідне.

Відповідальність за це можуть нести члени наглядової ради, які часто відсутні на засіданнях (призначені особи). Контроль за діяльністю виконавчого органу з боку наглядової ради включає контроль за:

- для досягнення цілей компанії;
- ризики, притаманні корпоративній стратегії та корпоративній діяльності;
- структуру та функціонування внутрішньої системи управління та контролю ризиків;
- процес формування фінансової звітності, дотримання законодавчих та нормативних вимог.

Наглядова рада не рідше одного разу на рік повинна обговорювати питання власної діяльності та роботи окремих її членів і робити відповідні

висновки за результатами обговорень, які мають відбуватися за відсутності членів виконавчого органу.

Крім того, обговорюється ідеальний профіль, склад і можливості наглядової ради. Він повинен обговорити роботу виконавчого органу та його членів і зробити відповідні висновки з обговорень.

Звіт Наглядової ради повинен містити посилання на: стратегічні та операційні ризики, результати оцінки виконавчим органом структури та функціонування внутрішньої системи управління ризиками та контролю.

Наглядова рада та її окремі члени повинні нести відповідальність за отримання від виконавчого органу та зовнішніх аудиторів усієї інформації, необхідної для належного виконання своїх обов'язків. Наглядова рада може отримувати інформацію від офіційних осіб компанії та зовнішніх радників, і вони повинні надати для цього необхідні засоби. Посадові особи та зовнішні радники можуть бути присутніми на його засіданнях.

Навчання, виступ від імені Наглядової ради як основної контактної особи виконавчого органу, ініціювання оцінки діяльності Наглядової ради та виконавчого органу, контроль за організацією та ефективним проведенням загальних зборів акціонерів.

Для виконання цих завдань голові наглядової ради допомагає секретар підприємства, посада якого вказується в організаційній структурі промислового підприємства. Вважаємо, що відповідно до запропонованого підpunkту методики удосконалення управління промисловими підприємствами оптимальна модель має бути такою.

Наглядова рада повинна виконувати такі функції:

- стратегічне управління компанією та відповідальність за результати діяльності акціонерів;
- встановлювати та підтримувати систему контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами та компанією;
- вирішувати конфлікти інтересів акціонерів та найнятих керівників;
- створення та забезпечення функціонування комплексних систем

контролю та моніторингу ризиків;

- підбір персоналу, моніторинг діяльності, оцінка та мотивація директорів і членів правління.

Інформаційне забезпечення діяльності наглядової ради передбачає своєчасний доступ до інформації, необхідної для здійснення певних функцій, та консультативну підтримку незалежних експертів.

Постійний комітет має стати обов'язковою умовою організації роботи наглядової ради, принаймні в частині призначення та винагород, аудиту, захисту прав та інтересів акціонерів, стратегії та інвестицій.

До складу наглядової ради повинні входити акціонери, обрані загальними зборами акціонерів, які відповідають встановленим умовам. Винагорода голови та членів наглядової ради диференційована та визначається відповідно до узгоджених цивільно-правових підстав та ступеня відповідальності.

Збалансована інформаційна політика, згідно з якою окремим напрямом діяльності є внутрішні документи, що містять переліки конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом, а також порядок надання та оприлюднення такої інформації.

Удосконалення в акціонерному товаристві процесу вищевказаної демонстрації доцільності організації діяльності наглядової ради, безумовно, має підвищити загальний рівень якості корпоративного управління промисловими підприємствами.

Враховуючи важливу роль промислових підприємств у діяльності металургійних підприємств, рекомендується залучити їх до механізму кооперації підприємств. По-перше, беручи участь в управлінні промисловими компаніями в якості члена наглядової ради.

Водночас удосконалення механізму корпоративного управління промисловими підприємствами має стимулювати приватну ініціативу акціонерів у сфері колективної праці через реформування внутрішньогосподарської організації праці.

Необхідно було реалізувати договірні відносини між виробничими та побутовими підсобними господарськими структурами, суттєво змінити характер управління цими підрозділами, насамперед процес децентралізації багатьох функцій «зверху вниз», через інкорпорацію розпоряджень, більшої уваги до оперативно-господарської роботи підрозділів самостійності в одержаної продукції, прибутку тощо; за прямою залежністю матеріальної винагороди працівників допоміжних і обслуговуючих виробництв від ефективної діяльності всього виробничого колективу можливість працювати на принципах комерційних розрахунків; переорієнтація функцій управління діяльності, вирішення перспективних комерційно-збутових, виробничих та інших питань, передачі операційно-господарського управління, бухгалтерського обліку в низовий виробничий колектив [10].

Одним із корисних інструментів удосконалення механізму корпоративного управління промисловими підприємствами має стати залучення фінансових коштів не лише від тих, хто укладає контракти з компанією, а й від комерційних, промислових та інших інвесторів з метою відволікання торгово-промислового капіталу та прискорення розширення стабільності його вихідного поля.

Відповідно до досягнень науково-технічного прогресу ці кошти будуть інвестовані в модернізацію виробництва, трансформацію основних і допоміжних виробництв, будівництво виробничих потужностей, таких як переробні цехи, поліпшення умов праці, збільшення виробництва. Загальна ефективність промислових підприємств.

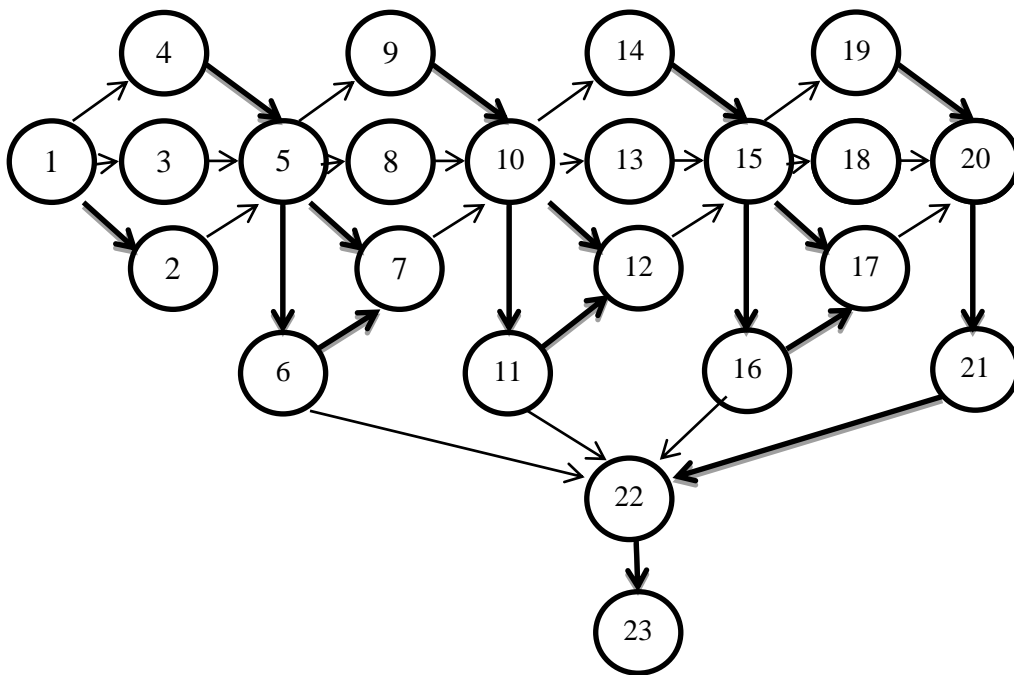
Тому для промислових підприємств процес удосконалення механізму управління підприємством є складним. Вважаємо, що його ефективне застосування можливе за умов практичної реалізації:

- стан системи та законодавчого регулювання відносин власності;
- створення спеціалізованої нормативно-правової бази для створення акціонерних товариств металургійної промисловості;
- усунення внутрішньофірмових конфліктів між учасниками на

основі законодавства або нормативних актів, що захищають права учасників;
 – з національного боку необхідно запроваджувати економічні важелі для стимулювання розвитку металургійної галузі.

При цьому необхідною умовою має бути впровадження українських принципів корпоративного управління та кращих міжнародних рекомендацій щодо поширення ефективних практик такого корпоративного управління в практику промислових підприємств.

Модель удосконалення механізму корпоративного промислового підприємства повинна складатися з модулів, які повністю відповідають процесу управління, що реалізується керівництвом промислового підприємства (рис. 3.2).



→ хід подій за умов сформованого механізму корпоративного управління
 → перебіг подій за умови вдосконаленого механізму корпоративного управління

Рисунок 3.2. Модель вдосконалення механізму корпоративного управління промислового підприємства

Запропонована модель удосконалення механізмів корпоративного

управління є синтезом взаємодії багатьох альтернативних процесів, який аналізує ймовірність вибору промисловою фірмою стратегії подальшого розвитку, де відслідковується актуальність подальших подій.

Ланцюжок 1 – 2 – 5 – 7 – 10 – 12 – 15 – 17 – 20 – 21 – 22 – 23 описує стан механізмів управління компанією з точки зору покращення відносин зі стейкхолдерами, що створює умови для спільного економічного розвитку - Акції The товариство за умови забезпечення інтересів учасників. Регулювання здійснюється за допомогою економічних важелів.

Ланцюжок 1 – 4 – 5 – 9 – 10 – 14 – 15 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23. На відміну від попереднього варіанту, формування механізмів, що характеризують корпоративне управління, залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективним засобом формування механізму корпоративного управління є організаційний леверидж.

Ланцюг 1 – 3 – 5 – 8 – 10 – 13 – 15 – 18 – 20 – 21 – 22 – 23 – варіант вдосконалення при використанні максимально повного набору інструментів механізму корпоративного управління (економічних, організаційних, соціальних) і передбачає наявність перспектив щодо його реалізації відповідно до економічного розвитку акціонерного товариства.

У цих умовах діяльність менеджерів спрямована на балансування відносин між економічним розвитком промислового підприємства та забезпеченням цілей корпоративних учасників.

Ідеальним варіантом вдосконалення механізму корпоративного управління промислового підприємства є застосування всього набору інструментарію у порядку послідовності прийняття управлінських рішень ланцюга 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23.

В реальній ринковій економіці відсутність інвестиційних ресурсів для стимулювання суспільного розвитку спонукає до вибору найдешевшого механізму корпоративного управління, який матиме найбільший ефект.

Комплексна модель досконалого механізму корпоративного управління промисловими підприємствами відображає взаємну координацію функцій корпоративного управління в рамках інтегрованих функцій менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль).

Функція планування відтворюється ланцюжком 1-2-3-4-5-6, утворюючи інформаційну базу планування.

Організаційні заходи механізму корпоративного управління відтворюються в ланцюжку 7 – 8 – 9 – 10 – 11.

Ланцюжок 12-13-14-15-16 утворює набір важелів стимулювання управління для забезпечення прав акціонерів, інтересів учасників і розвитку акціонерних товариств.

Ланцюжки 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 описують операції, пов'язані з контролем управлінських дій, і обґрунтовують їх існування для управління соціальною відповідальністю перед зацікавленими сторонами.

Ефективні механізми корпоративного управління промисловими підприємствами передбачають прийняття стратегічних рішень, адаптованих до ринкових умов господарювання. Підвищення ефективності механізму корпоративного управління за цих умов має відповідати принципам корпоративного управління, коли акціонери цілеспрямовано контролюють поведінку менеджерів, щоб права акціонерів та інтереси учасників лежали в площині системи безпеки ефективної інформації.

Звичайна назва:

1 – зібрати інформацію про акціонерний склад компанії, концентрацію акцій;

2 – загальна характеристика організації системи корпоративного управління та управління;

3 – ступінь досягнення цілей учасників дослідження;

4 – пояснення ринкового потенціалу переробного підприємства;

5 – моніторингова інформація щодо стратегічного розвитку;

6 – оцінка системи інформаційної безпеки;

- 7 – формування носія соціального розвитку;
- 8 – відрегулювати концентрацію власного капіталу та оптимізувати розподіл власного капіталу між зацікавленими сторонами;
- 9 – впроваджувати на практиці стандарти корпоративного управління;
- 10 – побудова організаційно-функціональних структур управління;
- 11 – оцінити елементи існуючих механізмів корпоративного управління;
- 12 – координація розподілу повноважень між органами управління, мінімізація витрат на управління;
- 13 – створення політики стимулювання;
- 14 – різниця між системами відповідальності та винагороди;
- 15 - положення про обмеження повноважень посадових осіб;
- 16 – оцінити ефективність застосування системи стимуляції;
- 17 – контроль за діяльністю посадових осіб;
- 18- коригування якісних та кількісних показників застосування механізмів корпоративного управління;
- 19 – прогноз перспектив розвитку акціонерного товариства;
- 20 – провести незалежний аудит;
- 21 – оцінити ефективність національних заходів контролю;
- 22 – оцінити та вдосконалити механізми корпоративного управління;
- 23 - отримати результат.

Необхідними заходами для підвищення ефективності механізму управління юридичною особою промислового підприємства мають бути:

- реалізація організаційних засад корпоративного управління та внутрішнього контролю діяльності підприємства щодо раціонального розподілу повноважень між наглядовою радою та виконавчими органами;
- Створення комітету спостережної ради;
- Визначення сфери діяльності та відповідальності посадових осіб;
- Формувати інформаційну політику компанії;
- посилити незалежний аудиторський контроль за фінансово-

господарською діяльністю товариства на підставі голосування щодо його кандидатів на загальних зборах акціонерів;

- забезпечення прав зацікавлених осіб (включаючи технологічних осіб) на основі координації діяльності Наглядової ради шляхом введення до складу Наглядової ради представників промислових компаній.

Реалізація цих заходів повинна призвести до створення сприятливих правових, економічних та організаційних умов для розвитку корпоративного управління промислового підприємства, сформувати інфраструктуру підтримки розвитку корпоративного управління, визначити важливість усвідомлення ефективного корпоративного управління і запроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення механізмів захисту прав акціонерів та інших зацікавлених осіб.

Головною передумовою, що буде визначати здатність промислового підприємства фінансових ресурсів на довгострокову перспективу, повинна стати ефективна практика корпоративного управління.

Підвищення ефективності механізму корпоративного управління в умовах адаптування промислового підприємства до ринку повинно відповідати Принципам корпоративного управління, де цілеспрямований контроль акціонерів за діями менеджерів щодо забезпечення прав акціонерів та інтересів учасників лежить у площині прозорі системи інформаційного забезпечення.

У комплексі системного вдосконалення елементів механізму корпоративного управління промислового підприємства необхідно першочергово забезпечити процес оперативного та стратегічного планування відносин промислового підприємства, що ґрунтуватиметься на дотриманні статусу акціонерів й прав на дивіденди, раціональному розподілі повноважень та функцій управління, застосуванні прозорі системи внутрішнього контролю й аудиту, соціальній відповідальності менеджменту.

Подальші дослідження вдосконалення практики корпоративного управління промислового підприємства слід проводити із впровадження

заходів, пов'язаних із підвищенням якості корпоративного управління, що забезпечить прозорість відносин між акціонерами, менеджментом і зацікавленими особами, а також подальшого поглиблення інтеграційних зв'язків на основі власності та управління, що сприятиме діловій активності й прибутковій діяльності промислового підприємства.

Висновки до розділу 2

Таким чином, об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Проаналізувавши основні показники ПрАТ «Запоріжвогнетрив» будуть розроблятися заходи такі як постійне підвищення ефективності роботи за допомогою впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої інформаційної системи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – у області інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів..

Основним напрямком діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - є виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

Таким чином, аналізуючи наведений матеріал, можна стверджувати, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» обрав вірний шлях розвитку і модернізації. Стратегія ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає серйозні вкладення в технічне переозброєння і впровадження інновацій. Розвинути виробництво комбінату в повністю збалансоване, максимально ефективне підприємство, яке б виробляло якісний продукт і був присутній на ключових ринках.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи розвиток стратегічного менеджменту, необхідно підкреслити його особливе значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності економічних агентів. Визначення стратегічних цілей визначає розвиток підприємств і формує вимоги до забезпечення відповідними ресурсами в цьому процесі. Крім того, вдосконалюється управління інструментами та з'являються нові способи розуміння економічних систем. Сьогодні значна кількість підприємств намагається сформувати ефективну систему управління, яка з одного боку запобігає негативному впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства, а з іншого відповідає основним стратегічним цілям підприємства.

Розглядаючи зміст двох понять «стратегія» і «розвиток», можна зробити висновок про їх тісний зв'язок. На нашу думку, стратегію розвитку підприємства можна визначити як довгостроковий план, який включає низку рішень, таких як вибір напрямку розвитку підприємства, визначення основних цілей та режиму дій розвитку підприємства. Формування та ефективне використання її потенціалу та здатності створювати сприятливі внутрішні та зовнішні умови для успішного подолання основних етапів розвитку.

Розвиток підприємства – незворотній процес, яку б філософію розвитку воно не дотримувалося і яка модель управління визначала пріоритетний напрямок його діяльності, рано чи пізно воно потребує змін. Однак ефективність роботи малого бізнесу в сільських населених пунктах та його загальна присутність залежать від того, як трансформується аграрний сектор України.

Аналізуючи наукові дані, можна з'ясувати, що єдиного визначення поняття «стратегія» на сьогодні не існує. Однак більшість авторів сходяться на думці, що стратегія – це стратегічний менеджмент в організаційному

менеджменті, який сприяє економічній безпеці організації.

Для підвищення ефективності металургійного виробництва необхідні нові матеріали. Інтенсивний розвиток науки і техніки, впровадження нових виробничих процесів у металургії вимагає створення високоякісних вогнетривів, до яких пред'являються підвищені вимоги.

Одним із актуальних завдань сучасної вогнетривкої промисловості є впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, підвищення якості вогнетривів, зниження собівартості одиниці продукції.

Основним споживачем вогнетривів є металургійна промисловість, яка споживає 60-75% усіх вогнетривів, з яких 70-80% йде на виробництво сталі. Економічні переваги вогнетривів залежать від безперервності їх використання. Аналіз стану та перспектив розвитку вогнетривів показує, що периклазовуглецеві вироби широко використовуються в робочій футеровці кисневих конвертерів і є найбільш перспективними матеріалами магнезійних вогнетривів.

Магнезійні вогнетриви визначають технічний прогрес і розвиток високотемпературної техніки в багатьох галузях промисловості. Завдяки використанню нового покоління магнезійних вогнетривів підвищується надійність виробництва, покращуються умови праці, знижуються енергетичні, матеріальні та трудові витрати. При цьому коефіцієнт оптимізації футеровки термоагрегату зростає зі збільшенням продуктивності.

У промисловості кольорової металургії через відносно низьку одиничну витрату вогнетривів і високу вартість кольорових металів частка вогнетривів у загальній вартості становить менше ~0,2%. Але існує також багато процесів отримання кольорових металів, наприклад процес «випаровування-конденсація», який можливий тільки при використанні матеріалів з більш високою вогнетривкістю.

На сучасному етапі розвитку металургійної промисловості значно підвищилися вимоги до структури та хімічного складу сталі, що безпосередньо пов'язано з розробкою нових високоякісних вогнетривів для

кисневих конвертерів. При цьому сучасні вогнетриви повинні мати високу хімічну і термостійкість, а їх компоненти не забруднювати розплавлену сталь.

Дійшовши висновку, що застосування стандарту добросовісної людини сприятиме збалансованості інтересів учасників корпоративних відносин із задоволенням первинних (майнових) інтересів акціонерів, які мають бути захищені державою.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги Закону про охорону праці України, типового положення «Порядок навчання і перевірки знань з питань охорони праці»). Працівники служб охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), технічні спеціалісти, спеціалісти з неруйнівного контролю проходять підготовку в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ.

Кваліфікація та відповідна спеціалізація робітників підприємства за типовою освітньо-професійною програмою, розробленою фахівцями структурних підрозділів понад 400 спеціальностей. Усі методики підготовлені відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативно-правових актів Мінпраці та соціальної політики, Міндержпром. Виробниче навчання проводиться в кабінетах, аудиторіях і навчальних приміщеннях, спеціально побудованих для умов виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. В. Менеджмент. К.: Издательский Дом «Максимум». 2006. 315 с.
2. Адміністративний менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДА спеціальності 7.050201 та 8.050201 «Менеджмент організацій». Укл.: В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, Н.І. Вельчева, Є.О. Коваленко. Запоріжжя, 2009. 195 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2002. 450 с.
4. АРМ менеджера. Методичний посібник для студентів напряму 0502 «Менеджмент» спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Укл.: Л.Ю.Калініченко. Запоріжжя, 2009. 119 с.
5. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методы и приемы. К.: Знання-Прес. 2006. 876 с.
6. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ : ТОВ “Софія-А”, 2012. 88 с.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. Х. Виссема М.: Финпресс, 2000. 271 с.
9. Воробйов Б., Локтев М., Плетень Ю. 3. Основи комерційної діяльності: Ч. 1. К.: Видавництво Європейського університету. 2004. 388 с.
10. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом украинского предприятия: диагностика и организация: Монография. Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.
11. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: Навчальний посібник

В.Г. Воронкова К.: ВД. «Професіонал». 2004. 250 с.

12. Воронкова В.Г. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Львів: Магнолія 2006, 2011. 438 с.

13. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Маркетинговий менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. 2009. 83 с.

14. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Менеджмент та адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. ЗДІА. 2011. 258 с.

15. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Ажажа М.А. Менеджмент організацій. Методичні вказівки для виконання курсової науково-дослідної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. 2011. 130 с.

16. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія і практикум: Навчальний посібник В.Г. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: «Магнолія 2006». 2010. 454 с.

17. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Зуєва В.О., Ажажа М.А. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, 2009. 172 с.

18. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА. 2010. 83 с.

19. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. № 3 (83). С. 74–85.

20. Гавриленко А. В., Гаврилко Т. О. Основи менеджменту та маркетингу. К.: НАУ, 2005. 68 с.

21. Гагарінов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. *Бізнес Інформ*. ХНЕУ. 2013. № 5. С. 246–253.

22. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 48–55.

23. Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 140-148. URL: file:///D:/User/Downloads/298-356-1-SM%20(1).pdf

24. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.: Магнолія плюс. 2003. 335 с.

25. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємств за умов глобалізації та євроінтеграції. *Прикладна економіка*. 2015. № 1. С. 49–52.

26. Динник І. П. Розвиток Української держави у контексті реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 264–271.

27. Диха М. В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави. *Економіка України*. 2013. № 2. С. 29–37.

28. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С.108–113.

29. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент. К.: НАУ. 2006. 656 с.

30. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи : наукова доповідь / за ред. В.М. Геєця; А.І. Даниленка, Т.О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К. 2015. 104 с. 6.

31. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций. К.: КНТ. 2006. 681 с.

32. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія*

економічного розвитку України : зб. наук. пр. Спецвипуск. 2011. №28. С. 111–120.

33. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. К.: Парламентське вид-во. 2006. 59 с.

34. Концепція професійної діяльності. Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку 6.030601 професійного спрямування «Менеджмент організацій» Укл.: Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А., Мороз О.С., Турба О.О. Запоріжжя. ЗДІА. 2009. 123 с.

35. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. К.: Університет «Україна». 2006. 330 с.

36. Костюк И. С. Основы менеджмента. Севастополь; Донецк: Вебер. 2003. 308 с.

37. Костюк І. В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. С. 212–218.

38. Ліпич Л. Г., Кощій О. В. Комерційна діяльність. Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького держ. техн. ун-ту, 2005. 286 с.

39. Методичні вказівки до дипломного проектування для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання Під ред. проф. В.Г.Воронкової. Запоріжжя. ЗДІА. 2011. 59 с.

40. Мікловда В., Брітченко І., Кубіній Н., Дідович Ю. Ефективність стратегічного управління підприємствами:сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2013. 218 с.

41. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка & держава*. 2010. №2. С.30-32.

42. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією) за період 2012–2014 років. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2018).

43. Олексійчук, О.П. Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів. *Проблеми економіки та управління*. Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. С. 239-246
44. Основи бізнесу: підручник Під ред. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. Донецьк. СПД Купріянов В.С.. 2011.
45. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua
46. Пастухова В. В. Опорний конспект «Стратегічний менеджмент». К.: КНТЕУ, 2003. 88 с.
47. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №2. С.10-15.
48. Петров В. М. Основи комерційної діяльності. Х., 2001. 200 с.
49. Планування та прогнозування в умовах кризи: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 608 с.
50. Подзігун С. М. Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. – С. 411–414.
51. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602–III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
52. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства. Харків, 2009. 356 с.
53. Регіонально-адміністративний менеджмент. Конспект лекцій для студентів 7.050201 «Менеджмент організацій» Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов, В.О. Зуєва та ін. Запоріжжя. 2009. 254 с.
54. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал». Центр учбової літератури. 2011. 352 с.
55. Сиволапенко Т.Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів

організації стратегічного управління. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/1/1_3.pdf

56. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 312 с.

57. Стадник В. В. Менеджмент. В. В. Стадник К.: Академвидав, 2003. 464 с.

58. Стратегическое планирование в акционерных компаниях черной металлургии. *Сталь*.2009, №9, С. 1009 112.

59. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. М.: 2005. 288 с.

60. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса). Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. М.: МГТУ им. Баумана. 2001. 600 с.

61. Стратегічне управління : метод. рек. для підготовки фахівців за ступенем вищої освіти "Магістр" за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" / уклад. : О. Л. Євмешкіна. – К.: УкрСІЧ, 2018. – 28 с. URL: <http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/stryprmet.pdf>

62. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. – 368 с.

63. Тельнов А. С., Мороз В. С. Організація виробництва. Хмельницький : ТУП. 2002. 141 с.

64. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 162 167.

65. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. К.: Либідь. 2004. 448 с.

66. Ханнаков К. М. Анализ факторов и оценка конкурентоспособности регионов. Вестник ОГУ. 2011. № 8 (127). С. 156–160.

67. Харчишина О. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/>

pdfbase/2018/2018_5_1/jrn/pdf/18.pdf

68. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав. 2005. 607 с.
69. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. К.: Кондор. 2005. 432 с.
70. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 435 с.
71. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки*. 2010. №7. С.39-46.
72. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 320 с.
73. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. К.: КНЕУ. 2004 695 с.
74. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. *Менеджмент в России и зарубежом*. 2002. № 6. С. 34-40.
75. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016. К.: USAID, 2017. 78 с.
76. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2010. №6. С.26-32.
77. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Аналіз стратегічних підходів і проблемні питання щодо організації прогнозування соціально-економічного розвитку в країнах ЄС та Україні. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 99–107.