

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Низовий Ігор Юрійович

(підпис)

Науковий керівник – доктор економічних наук,
професор Свінцов Олександр Миколайович

підпис)

Дрогобич, 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Стратегічне управління розвитком виробничого підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою

Оцінка за національною чотирибальною шкалою

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

дата

Голова ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Низовий І.Ю. Стратегічне управління розвитком виробничого підприємства – Рукопис.

Робота присвячена актуальним проблемам використання інноваційних методів в стратегічному управлінні розвитком підприємством.

В роботі розкрито теоретичні основи, роль та місце стратегічного управління в діяльності організації, поняття стратегії та стратегічного управління, з'ясовано процес становлення стратегічного управління, розглянуто підприємство як соціально-економічний об'єкт стратегічного управління.

Досліджено процес стратегічного управління виробничого підприємства; проаналізовано місію і цілі стратегічного управління; товарно – ринкову стратегію; стратегічне планування на підприємстві.

Запропоновано й обґрунтовано можливі напрямки удосконалення процесу використання інноваційних методів в стратегічному управлінні на підприємстві

Ключові слова: орган управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, стратегічний менеджмент, місія, стратегічна ціль, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні можливості, стратегія, інновації, інноваційна діяльність, інноваційні рішення.

ANNOTATION

Nizovyi I.Yu. Topic: Strategic management of the development of a manufacturing enterprise – Manuscript.

The work is devoted to the current problems of using innovative methods in the strategic management of an enterprise.

The work reveals the theoretical foundations, the role and place of strategic management in the activities of the organization, the concepts of strategy and strategic management, the process of formation of strategic management is clarified, and the enterprise is considered as a socio-economic object of strategic management. process at the enterprise are proposed and substantiated.

The process of strategic management of a manufacturing enterprise is studied; the mission and goals of strategic management are analyzed; product and market strategy; strategic planning at the enterprise.

Possible directions for improving the process of using innovative methods in strategic management at the enterprise are proposed and substantiated

Keywords: management body, management subject, management object, strategic management, mission, strategic goal, competition, competitiveness, competitive advantages, competitive opportunities, strategy, innovations, innovative activities, innovative solutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління.....	9
1.2. Становлення стратегічного управління.....	16
1.3. Підприємство як соціально-економічний об'єкт стратегічного управління.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
2.1. Місія і цілі стратегічного управління на підприємстві.....	34
2.3. Стратегічне планування на підприємстві.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	62
3.1. Удосконалення процесу формування рішень щодо вибору стратегій підприємства.....	62
3.2. Управління стратегічними змінами на підприємстві.....	73
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження стратегічного управління для підприємств, зокрема в Україні, обумовлена кількома важливими факторами. Складні умови господарювання, нестабільність економіки, дефіцит фінансових ресурсів, а також недостатній рівень розвитку інфраструктури для інноваційних процесів — усе це ставить перед підприємствами серйозні виклики. Проте, саме стратегічне управління, як система управлінських рішень і планування, дає можливість підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й забезпечувати сталий розвиток в умовах конкуренції та невизначеності.

З одного боку, складність сучасних умов, таких як воєнні дії, зміни в технологіях, зростаючі вимоги споживачів і глобалізація ринків, вимагає від менеджерів здатності швидко реагувати на зміни та передбачати майбутні тенденції. Стратегічне управління допомагає у визначенні довгострокових цілей та планів, що є критично важливим для розвитку компанії. Однак, для ефективного застосування стратегічного підходу на практиці вітчизняним підприємствам доводиться долати серйозні бар'єри, зокрема, відсутність теоретичних та практичних знань про стратегію управління, а також недостатню кваліфікацію персоналу.

Незважаючи на це, значення стратегічного управління для розвитку компаній в Україні зростає. У контексті розвитку ринкових відносин, зростаючої конкуренції та економічних реформ важливо впроваджувати стратегічне управління як необхідний інструмент для підтримки конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємств. Однак, варто зазначити, що через недостатню увагу до теорії і методології стратегічного управління в Україні багато компаній лише експериментують з елементами цієї практики, що обмежує її ефективність.

Надзвичайно важливим є також поєднання стратегічного управління з концепцією сталого розвитку, що дозволяє підприємствам враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності.

Підприємства, які зможуть правильно адаптувати і впровадити стратегічне управління, матимуть змогу не тільки адаптуватися до вимог сучасного ринку, а й забезпечити собі стійке майбутнє у змінюваному економічному середовищі.

Таким чином, розвиток теоретичних засад і методів стратегічного управління, а також їх впровадження на практиці, є необхідними для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і забезпечення їх сталого розвитку в умовах ринкової економіки.

Мета роботи: дослідження і аналіз процесу стратегічного управління на виробничому підприємстві та показ напрямків його удосконалення.

Об’єкт дослідження: механізм стратегічного управління на виробничому підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження: теоретико - методологічні і організаційні засади процесу стратегічного управління на виробничому підприємстві.

Робота виконана за матеріалами публічного акціонерного товариства „Проектно-виробниче підприємство „Енергія”.

Метою діяльності ВАТ ПВП „Енергія” є забезпечення високого рівня виробничого та соціального розвитку підприємства, досягнення максимального прибутку та забезпечення потреб ключових галузей економіки України, таких як газовий, нафтовий та промисловий комплекси, у технічному устаткуванні та обладнанні. Також важливою метою є задоволення попиту на проектно-конструкторські розробки та сприяння найбільш ефективному використанню місцевих матеріальних і трудових ресурсів.

Ці цілі передбачають стратегічний підхід до управління підприємством, орієнтуючись на стабільний розвиток, інноваційність та ефективність використання ресурсів для досягнення довгострокових результатів на ринку.

В процесі виконання роботи ставилися і вирішувалися наступні **завдання:**

1. Розкриття ролі та місця стратегічного управління в діяльності організації..
2. Дослідження процесу стратегічного управління на виробничому підприємстві.
3. Показ шляхів використання сучасних та інноваційних методів для удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, нормативні та законодавчі акти Кабінету міністрів та Верховної Ради України, правові та нормативні акти, що регулюють та регламентують діяльність підприємств, а також фактичні данні щодо діяльності ВАТ ПВП „Енергія”.

Методологічною основою дослідження дипломної магістерської роботи є загально філософські та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, методи групування та зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни дипломного магістерського дослідження полягають в систематизації і узагальненні існуючих підходів до стратегічного управління в організації та показ напрямків їх удосконалення на виробничих підприємствах в сучасних умовах.

Практична значимість одержаних результатів полягає в можливості їх застосування в діяльності ВАТ ПВП “Енергія” та інших виробничих підприємствах.

Апробація результатів роботи. Результати дипломної магістерської роботи доповідались на наукових семінарах кафедри економіки та менеджменту, студентській науковій конференції.

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінки машинописного тексту, включає рисунки та 47 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління

Стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, і саме процес вибору та втілення стратегії визначає його основу. У визначенні стратегії існують два підходи.

Перший підхід. Він полягає у визначенні конкретного кінцевого стану або результату, який повинна досягнути фірма, організація чи підприємство через тривалий проміжок часу (5-10 років). Для цього розробляються довготермінові плани терміном на 5, 10 або 15 років, у яких фіксуються конкретні показники діяльності у визначених інтервалах часу. Реалізація цих планів повинна сприяти досягненню чітко вираженої мети. Таке розуміння поняття стратегії є характерним для систем з централізованою плановою економікою. Отже, можна зробити висновок, що стратегія - це конкретний довготерміновий план досягнення поставленої мети. Формування ж стратегії полягає у постановці мети і складанні довготермінового плану[7, 69с.].

Це розуміння стратегії засноване на припущенні, що зміни можна передбачити, а всі процеси в середовищі є контрольованими та підвладними управлінню. Однак таке бачення хибне навіть для централізованої планової економіки. Досвід розвитку ринкових економік останніх десятиліть показує, що швидкість змін та кількість нових можливостей, які вони відкривають, постійно зростають. Тому стратегія фірми в умовах ринку має бути спрямована, насамперед, на вміння скористатися перевагами, які дають ці зміни та нові можливості.

Другий підхід. Стратегія розглядається як довготерміновий і якісно визначений напрям розвитку фірми, що належить до сфери засобів і форм діяльності, системи взаємовідносин всередині фірми, позицій в зовнішньому оточенні, що в сукупності дозволяє досягти поставлених цілей. Якщо цілі визначають те, що прагне отримати підприємство в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на запитання, яким способом, з

допомогою яких дій підприємство зуміє досягти своєї мети в умовах змін і посилення конкуренції. Таке поняття стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства. В цьому випадку стратегія, визначаючи напрям у бік бажаного кінцевого стану, залишає свободу вибору з врахуванням зміни ситуації в навколишньому оточенні. Таку стратегію можна охарактеризувати як довготермінове завдання визначення поведінки фірми в зовнішньому оточенні, що повинне привести підприємство до поставленої мети[7, 42с].

Перший тип стратегії можна проілюструвати довготерміновим виробничим планом, де зазначено, яку кількість продукції необхідно випустити в кожному окремому періоді та скільки загалом до кінця плану.

Стратегії другого типу, які більш характерні для стратегічного управління, включають такі цілі:

- збільшення частки продажів на ринку до визначеного відсотка без зниження цін;
- запуск виробництва нової продукції з одночасним зменшенням випуску іншої;
- проведення масштабної рекламної кампанії для стимулювання продажів тощо.

Отже, слід відзначити:

1. Слово „стратегія” (від грец. - *strategia*) дослівно означає „містечтво генерала”. Стратегія - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки підприємства і досягнення ним цілей[42. 219с.].

2. Стратегію розробляє вище керівництво організації, але для її успішної реалізації необхідна участь усіх рівнів управління. Розробка стратегії ґрунтується на глибоких дослідженнях і точних статистичних даних. Для ефективної конкуренції на ринку компанія має постійно займатися збором, обробкою й аналізом інформації про зовнішнє середовище. 3. Розрізняють два підходи у понятті стратегії. Перший - характерний для централізованих планових економік, тобто мається на увазі конкретний довготерміновий план, за якого усі зміни зовнішнього оточення

передбачувані, а процеси, що відбуваються в ньому, детерміновані. В іншому випадку стратегія є визначеним напрямом розвитку фірми в умовах змін і посилення конкуренції[30, 173с.].

4. Стратегія, що розроблена, повинна зберігати свою послідовність упродовж тривалого часу, проте залишатися достатньо гнучкою, щоб за потреби її можна було змінити або скоригувати напрямом.

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності дотримується певної стратегії поведінки і це не залежить від того, в який час і за яких умов воно функціонує. Однак термін "стратегічне управління" був прийнятий на початку 1970-х років для того, щоб внести різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, котре здійснюється на найвищому рівні. Необхідність проведення такої відмінності була викликана змінами у здійсненні бізнесу, причому ці зміни відносились до зовнішніх умов діяльності підприємства[25, 139с.].

Основна ідея, яка підкреслює перехід від поточного (тактичного чи оперативного) управління до стратегічного, полягає у тому, щоб змістити фокус вищого керівництва на зовнішнє середовище для своєчасного реагування на його зміни. Багато західних експертів пропонують конструктивні визначення стратегічного управління, що відображають різні аспекти цього підходу.

Стратегічне управління - процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам[2, 97с.].

У теоретичній літературі представлено безліч визначень, які акцентують увагу на різних аспектах та особливостях стратегічного управління, підкреслюючи його відмінність від традиційного підходу до управління. Щоб краще зрозуміти сутність стратегічного управління, корисно порівняти його з оперативним управлінням, яке було основою

бізнес-практики до появи стратегічного підходу, за ключовими характеристиками управлінської діяльності. (табл. 1.1).

Підсумовуючи розглянуті особливості стратегічного управління та його визначення, можна сказати, що стратегічне управління — це тип управління, який будується на людському потенціалі як основі організації. Він орієнтує діяльність на потреби ринку, забезпечує гнучке налаштування та своєчасні зміни в структурі організації, що відповідають динаміці зовнішнього середовища, дозволяючи досягати конкурентних переваг. Це все сприяє довгостроковому виживанню та успішному досягненню цілей організації.

Стратегічне управління є складною та динамічною системою, яка охоплює процеси аналізу, вибору стратегії, планування, забезпечення ресурсів та реалізації розроблених планів. Незважаючи на важливість стратегічного управління для виживання в умовах конкурентної боротьби, на практиці часто спостерігається відсутність стратегічного підходу, що призводить до втрати конкурентоспроможності та банкрутства підприємств. Відсутність стратегічного управління виявляється у таких двох формах:

По-перше, організації планують свою діяльність, виходячи з того, що оточення зовсім не змінюватиметься або в ньому не проходитимуть якісні зміни. Складаються такі довготермінові плани, в яких рекомендується, що і коли робити в досить далекій перспективі, або визначити в початковий момент рішення на багато років вперед.

Стратегічне управління визначає, що організація повинна робити зараз, щоб досягти бажаних результатів у майбутньому, враховуючи постійні зміни в оточенні та умовах її діяльності. Воно не просто описує, що потрібно зробити в майбутньому, а також розробляє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1.

Порівнюючи стратегічне та оперативне управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія або призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем
Зосередження уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук раціональних шляхів ефективного використання	Погляд ззовні організації, пошук можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування і адаптація до змін в оточенні
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткотермінову і <u>середньотермінову</u> перспективи	Орієнтація лише на довготермінову перспективу
Фактор побудови системи управління	Управлінські функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Колектив працівників, системи інформаційних технологій, ринок
Управління персоналом	Ставлення до працівників як до ресурсу організації і виконавців окремих робіт і	Розглядає працівників як основу організації, її цінність і джерело прибутку
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності і управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність діяльності і управління визначається в тому, наскільки своєчасно і точно організація в стані реагувати на нові запити ринку і видозмінюватись залежно від зміни навколишнього оточення

Важливою особливістю стратегічного управління є вміння передбачати зміни та діяти відповідно до них для досягнення бажаного результату.

На відміну від стратегічного, нестратегічне управління передбачає розробку конкретного плану дій, як для теперішнього часу, так і для майбутнього, базуючись на припущенні, що зовнішнє середовище не змінюватиметься. Тобто, такий підхід не враховує необхідності адаптації до нових умов.

По-друге, при тактичному чи оперативному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. Такий підхід показує, що організація не може досягти своїх цілей, оскільки їх виконання в значній мірі залежить від бажань і потреб партнерів, клієнтів, а також від дій конкурентів. Однак, аналізуючи свої внутрішні можливості, компанія може визначити лише обсяг виробленої продукції та витрати на її виготовлення. Але цей підхід не дозволяє точно прогнозувати, скільки товару буде куплено і яку ціну ринок встановить, оскільки ці фактори в значній мірі залежать від зовнішніх умов.

Стратегічне управління, хоча й має значний потенціал для покращення ефективності організації, супроводжується певними недоліками та обмеженнями, які варто враховувати при його застосуванні.

Основні проблеми та недоліки стратегічного управління:

1. Не можна точно передбачити майбутнє. Стратегічне управління не дає чіткої і деталізованої картини того, що саме відбудеться в майбутньому. Бажаний стан підприємства скоріше є загальним баченням того, яким його хочуть бачити: які позиції на ринку займати, яку організаційну структуру мати, в яких бізнес-групах брати участь. Це дозволяє визначити, чи зможе підприємство вижити в конкурентному середовищі.

2. Стратегічне управління не є рутинною процедурою. Воно не може зводитися до простих наборів процедур і схем. Стратегічне управління не має універсальної теорії або опису для вирішення всіх завдань. Це більше

філософія бізнесу, яка кожным підприємцем сприймається індивідуально. Хоч і є загальні рекомендації та логічні підходи для аналізу ситуацій і вибору стратегії, на практиці стратегічне управління — це поєднання інтуїції та майстерності вищого менеджменту, здатного адаптувати організацію до змін.

3. Високі витрати часу та ресурсів. Стратегічне управління потребує значних зусиль і часу для створення гнучкого стратегічного плану, який може реагувати на зміни в організації та її оточенні. Для цього потрібно створювати спеціалізовані служби моніторингу, маркетингу та зв'язків із громадськістю, що потребує додаткових витрат.

4. Негативні наслідки помилок. Помилки в стратегічному управлінні можуть мати катастрофічні наслідки, оскільки в умовах швидких змін ринку і технологій неправильні прогнози можуть призвести до фатальних наслідків для компанії. Це особливо критично в разі неправильного стратегічного вибору або коли компанія намагається рухатись незмінним курсом, навіть якщо ситуація змінилася.

5. Труднощі в реалізації стратегії. Хоча стратегічне планування є важливим, значну увагу необхідно приділяти реалізації стратегії. Для цього важливо розвивати організаційну культуру, що сприяє ефективному виконанню планів, створювати системи мотивації і організації праці, а також забезпечити гнучкість виробничих процесів. Реалізація стратегії вимагає активного зворотного зв'язку з плануванням, і без належної підготовки в організації важко досягти успіху в стратегічному управлінні.

Отже, успішне вирішення проблем, що стосуються ефективного функціонування організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, значною мірою залежить від того, наскільки організація освоїть методологію і методи стратегічного управління, а також від ефективності економічної політики фірми. Від правильного впровадження цих підходів залежить здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку і досягати своїх стратегічних цілей.

1.2. Становлення стратегічного управління

Стратегічне управління стало особливо важливим і значущим за останнє десятиліття, коли в Україні почалися ринкові перетворення в економіці. Досвід цих змін показує, що виробництво, споживання та раціональне використання ресурсів неможливі без глибоких ринкових реформ економічних відносин.

Щоб зрозуміти становлення стратегічного управління, важливо почати з аналізу одного з ключових елементів ринкового механізму — конкуренції. Без конкуренції ринкові відносини не можуть існувати як теоретична концепція, а в реальності вони можуть просто не сформуватися.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* - змагання, суперництво) - це форма економічних відносин, що виражається в боротьбі між суб'єктами ринкового середовища за найбільш вигідні умови виробництва, продажу і купівлі товару[34, 278с.].

Ефективність діяльності компаній і фірм у довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах переходу до ринкової економіки значною мірою залежать від рівня стратегічної політики, здатності прогнозувати зміни та приймати довгострокові рішення.

Перехід від адміністративно-командної моделі управління до ринкової економіки висунув на перший план такі ключові аспекти:

- економічні критерії оцінки діяльності підприємства;
- необхідність змін у змісті, спрямованості та методах управлінської діяльності;
- адаптація організаційної структури управління відповідно до вимог ринку.

Значення стратегічної поведінки, яка дозволяє компанії чи фірмі не лише вижити, але й успішно конкурувати в довгостроковій перспективі, є безперечним. В умовах швидко змінюваного середовища всі підприємства повинні зосереджувати свою увагу не тільки на внутрішньому стані, але й

розробляти довготермінову стратегію, здатну ефективно реагувати на зміни у зовнішньому оточенні. Це дозволить їм зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до нових викликів ринку.

В минулому чимало підприємств могли успішно функціонувати, зосереджуючи увагу переважно на поточній роботі та внутрішніх проблемах, пов'язаних з підвищенням ефективності використання власних ресурсів. Нині напрочуд важливим стає таке управління, яке б допомогло суб'єктові господарювання адаптуватися до швидкозмінного навколишнього оточення. Прискорення змін, поява нових запитів і зміна позицій споживача продукції, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу і поява нових можливостей для нього, розвиток інформаційних мереж, що робить можливим миттєве поширення і отримання інформації, зміна ролі людських ресурсів призвели до зростання ролі та значення стратегічного управління.

Не існує універсальної стратегії, яка підходила б усім суб'єктам господарювання, оскільки кожне підприємство є унікальним. Процес розробки стратегії для кожної організації має свої особливості, адже він залежить від багатьох чинників: позиції на ринку, темпів розвитку, можливостей, поведінки конкурентів, характеристик продукції чи послуг, стану економіки, культурних аспектів, традицій та інших умов. Тому кожна компанія має розробляти стратегію, яка найкраще відповідає її специфічним умовам і цілям.

В той же час, є деякі базові моменти, які дозволяють стверджувати про існування певних узагальнених принципів розробки стратегічної поведінки. Саме ці загальні моменти не залежать від специфіки підприємства.

Зупинимося на розвитку стратегічного управління. Фактично воно становить найсучаснішу модифікацію корпоративного планування й увійшло до практики управління в 1980-ті роки. Згідно з проведеним на початку 1990 -х років обстеженням, майже триста з п'ятисот великих американських корпорацій застосовують цю методологію в комплексному вигляді, тоді як

окремі компоненти стратегічного управління є характерними для 4/5 цих компаній.

Суть комплексного застосування стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, на фірмах чітко визначено стратегічне управління, яке організаційно закріплено, а з іншого боку, структура управління побудована таким чином, щоб забезпечити реалізацію довготермінової стратегії у конкурентній боротьбі. Завдання полягає в тому, щоб створити управлінський інструментарій, який дозволить перетворити стратегію на конкретні виробничо-господарські плани та ефективно реалізувати їх на практиці.

Розробка та впровадження методології стратегічного управління є результатом еволюції теорії менеджменту, викликані змінами в зовнішньому середовищі діяльності підприємств. Стратегічне управління виникло через об'єктивні потреби, які з'являлися поступово в умовах швидких змін зовнішнього оточення. Це потребувало не тільки оперативної реакції на ці зміни, а й розробки моделей розвитку з урахуванням прогнозованих змін.

Стратегія діяльності розглядається не тільки як процес формування довготермінових цілей, але й як вибір шляхів їх досягнення. Основою для виникнення та розвитку стратегічного управління є внутрішньофірмове планування. У розвитку цього планування можна виділити кілька етапів. Першим етапом є ідея, де передбачення виступає як початкова функція планування та відправна точка для будь-якого управління. Західні фірми почали створювати спеціалізовані підрозділи в рамках фінансових служб для регулярної розробки показників поточного планування виробничо-господарської діяльності.

В 40-50-х роках XX ст. на фірмах вже активно розроблялися фінансові плани і внутрішньофірмові кошториси-бюджети з виробництва, маркетингу, науково-дослідних і проектних робіт, міжнародних операцій, капітального будівництва і т. п. Ці плани і сьогодні виступають основним інструментом

розподілу внутрішніх ресурсів і контролю за поточною діяльністю фірми. В 1960-х роках у рамках планування виникли нові підходи, як, наприклад, "програмоване бюджетування", зароджене в Пентагоні. При цьому фінансові плани розробляються для досягнення кінцевих результатів. На програмно-цільовій основі кожен з видів діяльності, що здійснюється в рамках певної функції управління, на початку річного циклу повинен довести своє право на існування. Це здійснюється шляхом обґрунтування майбутньої економічної ефективності виділених ресурсів[3, 74с.].

Однак для всіх видів внутрішньофірмового планування характерні традиційні методологічні принципи, спрямовані на внутрішнє середовище фірми. В такому випадку фірма розглядається як замкнута система. Внутрішньофірмове планування стає інструментом для розподілу ресурсів, раціональної організації виробничо-господарських процесів, а також для координації та контролю діяльності підрозділів.

Кардинальні зміни в розвитку внутрішньофірмового планування сталися в американських, а згодом і в європейських фірмах у 60-70-х роках ХХ століття. Цей період отримав назву "бум стратегічного планування", що характеризується зміною напрямку планування. Замість того, щоб фокусуватися на внутрішніх процесах фірми, стратегічне планування стало орієнтуватися на зовнішнє середовище, зокрема на:

- економічні фактори;
- науково-технічні зміни;
- соціально-політичне оточення фірми.

Цей підхід відображав необхідність врахування зовнішніх змін та впливу цих факторів на стратегічне позиціонування фірми в умовах конкурентної боротьби.

Такий напрямок отримав назву концепції підприємства як «відкритої» системи. Спочатку стратегічне планування набуло форми довготермінового планування, що співпало з активним впровадженням економічно-математичних методів у процес планування.

Основним інструментом довготермінового планування стала екстраполяція структурних характеристик і тенденцій розвитку фірми, які виникли в минулому. Однак головним недоліком цього підходу було перенесення минулих закономірностей і структур на майбутнє, що не завжди відповідало реальним умовам. На практиці часто виникали розбіжності між довготерміновими планами і реальною ситуацією. Зокрема, деякі дорогі (до 1 млн. доларів США) системи прогнозування, хоч і використовувалися аналітиками, не давали значущих результатів і часто ставали просто "іграшками", що не приносили реальної користі підприємствам.

Для того, щоб зорієнтуватись в умовах ринкової стихії, слід було змінити початковий принцип - йти від майбутнього до теперішнього, а не навпаки. В багатьох випадках події, що були ймовірними, мали вирішальний характер. „Нафтові шоки” в 1970-х роках, зміна політичної ситуації, вторгнення японських конкурентів на американські ринки електроніки, автомобілів, різні зміни ставок кредитного відсотка на капітал, грандіозні технологічні прориви в елементній базі електроніки, біотехнології, конструкційних матеріалів тощо поставили чимало галузей (не кажучи про окремі фірми) перед необхідністю різної переорієнтації діяльності в галузях, які раніше були „дійними коровами” з точки зору отримання прибутків[37].

У зв'язку з цими проблемами постало питання про переорієнтацію планування та розробку надійних стратегій. Спочатку це зводилося до зміни методології планування, перетворюючи його з довготермінового в стратегічне.

З часом були розроблені нові методи стратегічного планування, серед яких:

- Побудова сценаріїв — створення різних варіантів розвитку ситуації на основі прогнозування змін у зовнішньому середовищі.
- Застосування моделей для аналізу портфеля інвестицій — використання методів для визначення оптимальних інвестиційних рішень у різних галузях і проектах.

- Розробка планів на ситуаційній основі — планування залежно від різних гіпотез щодо майбутнього розвитку, враховуючи можливі варіанти зовнішніх змін.

- Експертні методи — залучення фахівців для оцінки варіантів і прогнозів розвитку.

- Побудова матриць оцінки варіантів поведінки — аналіз можливих рішень і варіантів дій за допомогою матриць, що дають змогу порівняти їх ефективність і ризики.

Ці методи допомогли підприємствам стати більш гнучкими і адаптованими до змін в економічному середовищі, що дозволило їм ефективніше приймати стратегічні рішення.

Однак стратегічне планування очікуваного результату з точки зору кінцевого критерію, як підвищення рівня прибутку, не принесло очікуваних результатів. Тому новий шлях вирішення ситуації був знайдений в 1970-х роках, коли почали активно впроваджувати концепцію стратегічного управління, що відповідала новим умовам господарювання.

Перехід економіки до ринкових відносин призвів до значного ускладнення середовища діяльності кожного підприємства, незалежно від його форми власності. У міру ускладнення зовнішнього оточення, змін технології, появи нових цілей і необхідності адаптації управлінської культури на перший план вийшли нові підходи до управління. Саме в цей момент і виникає стратегічне управління як необхідний інструмент для адаптації та досягнення конкурентних переваг у складному і динамічному ринковому середовищі.

1.3. Підприємство як соціально-економічний об'єкт стратегічного управління

Підприємство відіграє ключову роль у життєдіяльності сучасного суспільства, будучи основним структурним елементом економіки. Воно об'єднує трудові, матеріальні та фінансові ресурси для виробництва товарів та надання послуг. Підприємства не тільки задовольняють потреби споживачів у продукції, але й є основними місцями працевлаштування для значної частини працездатного населення. Через це підприємства стають важливими агентами економічного розвитку, а також забезпечують соціально-економічну стабільність та прогрес.

Трудовий колектив підприємства виступає первинним соціальним утворенням, де поєднуються індивідууми і соціум, і через нього реалізуються потреби людини в громадянському призначенні. Взаємодії між підприємствами певною мірою визначають правове середовище держави і служать моделлю взаємовідносин юридичних осіб різноманітної природи.

Роль підприємства як економічного суб'єкта може оцінюватися з різних аспектів.

По-перше, основною метою підприємства є забезпечення прибутку його власникам. Це визначає його функціонування та розвиток, адже отриманий дохід є основою для подальших інвестицій та розширення діяльності.

По-друге, підприємство має вирішальну роль у виробництві товарів і послуг, що дозволяє задовольняти матеріальні потреби суспільства, забезпечуючи споживачів необхідними товарами і послугами. Виробничі функції підприємства є основою економічної стабільності і розвитку на макрорівні.

Також важливим аспектом є роль підприємства у забезпеченні зайнятості. Підприємства створюють робочі місця, що є основним фактором соціальної стабільності, оскільки від рівня зайнятості залежить добробут населення.

Водночас, реальна роль підприємства в економіці набагато ширша і більш багатогранна. Вона включає вплив на інновації, розвиток науково-технічного прогресу, формування ринкової конкуренції та інтеграцію в глобальну економіку. Тому оцінка його функцій потребує більш системного підходу, що враховує зміни в економічному середовищі та нові виклики, що виникають у процесі трансформації національних економік.

Для визначення стратегічних цілей та формулювання стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати очікування різних економічних суб'єктів. Кожна з цих груп має свої інтереси та вимоги, що можуть впливати на прийняття рішень на підприємстві. Ось як ці очікування можуть виглядати для кожної з зазначених груп:

1. Населення та його окремі групи:

- Працівники підприємства: бажають стабільної роботи, гідної заробітної плати, можливостей для кар'єрного росту, соціальних гарантій та безпеки на робочому місці.
- Члени сімей працівників: очікують стабільності та добробуту через доходи працівників.
- Акціонери та інвестори: чекають на прибутковість і збільшення вартості своїх інвестицій через дивіденди або зростання вартості акцій.
- Власники: зацікавлені в зростанні рентабельності, підвищенні вартості активів підприємства і збереженні контролю над ним.

2. Інші підприємства:

- Реальні і потенційні партнери: очікують на стабільні і взаємовигідні умови співпраці, що забезпечують взаємний прибуток та виконання зобов'язань.
- Конкуренти: враховують стратегію підприємства у контексті конкурентної боротьби, прагнучи вигідно позиціювати свої продукти чи послуги.

- Власники нових технологій і ресурсів: мають на меті отримати вигоду від комерціалізації своїх технологій або ресурсів через співпрацю з підприємством.

3. Банки:

- Очікують на своєчасне виконання фінансових зобов'язань підприємства, виплату позик та стабільність діяльності для забезпечення довгострокових відносин.

4. Податкові органи:

- Очікують на виконання податкових зобов'язань підприємства, своєчасну сплату податків і відповідність усім нормативно-правовим вимогам.

5. Науково-дослідні та проектно-конструкторські організації:

- Оцінюють підприємство як потенційного замовника для розробки нових продуктів або технологій, що можуть підвищити інноваційний потенціал підприємства.

6. Місцеві та державні органи виконавчої і законодавчої влади:

- Очікують на виконання підприємством вимог законодавства, забезпечення робочих місць, розвиток економіки регіону або держави, а також сплату податків.

7. Навчальні заклади:

- Вишукують можливості для співпраці з підприємствами через практики, наукові дослідження, підготовку фахівців, що можуть стати майбутніми працівниками.

Кожна з цих груп має різні, але часто взаємопов'язані інтереси, які впливають на прийняття управлінських рішень. Успішна стратегія підприємства повинна бути здатна враховувати ці інтереси і знаходити оптимальні рішення для забезпечення балансованого розвитку.

Підприємства мають складну систему взаємодії з різними суб'єктами економіки, і від кожної з цих сторін є специфічні очікування. Кожне підприємство є важливим елементом економічної екосистеми, і його діяльність впливає на різні аспекти соціально-економічного розвитку.

1. Населення очікує:

- Робочі місця, що дозволяють людям заробляти на життя і забезпечують соціальну стабільність.
- Можливості для професійного розвитку та самореалізації в робочому колективі.
- Матеріальну та моральну підтримку у складних ситуаціях (відпустки, лікарняні, соціальна відповідальність).
- Прибуток від інвестицій у підприємство (акціонери або інвестори).

2. Інші підприємства очікують:

- Попит на свої товари та послуги з боку підприємства, що дозволяє створювати ланцюги постачань і забезпечувати розвиток інших галузей.
- Підприємства можуть також отримувати вигоду від співпраці, залучаючи кваліфіковані кадри, які пройшли навчання та отримали досвід на основних виробничих потужностях.
- Інноваційні рішення та нові технології, які підприємство може розробити чи впровадити у виробничий процес.

3. Банки очікують:

- Вчасного попиту на кредитні послуги для фінансування діяльності підприємства.
- Своєчасного повернення кредитів та виплати відсотків за ними, що є критично важливим для стабільності фінансової системи.

4. Податкові органи очікують:

- Виконання підприємством своїх податкових зобов'язань, що забезпечує надходження до державного та місцевого бюджетів, необхідних для розвитку країни.

5. Науково-дослідні та проектно-конструкторські організації очікують:

- Попит на свої дослідження та розробки, що можуть бути впроваджені на підприємствах, а також підтримка інноваційних ініціатив.

6. Органи влади (місцеві та державні):

- Очікують стабільних податкових надходжень для формування державних і місцевих бюджетів, реалізації політики структурної трансформації економіки через стимулювання розвитку підприємств та створення нових робочих місць.

7. Навчальні заклади:

- Очікують попиту на підготовлених спеціалістів, яких підприємства можуть залучити до своєї діяльності, що створює безперервний цикл підготовки та працевлаштування.

Таким чином, підприємства виконують не лише власні економічні функції, а й мають взаємодію з численними іншими суб'єктами, від яких вони також отримують різного роду підтримку і очікування. Це забезпечує стабільність та розвиток як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

Підприємство, як економічний суб'єкт, є складною і багатогранною системою взаємодії з різними учасниками ринку. Це відображається у численних функціях і взаємних очікуваннях, які пов'язані з підприємствами і їх оточенням:

1. Очікування від населення:

- Попит на продукцію та послуги підприємства, що забезпечує стабільність та розвиток бізнесу.
- Залучення робочої сили, забезпечення можливості для працівників самореалізуватися і реалізувати свої професійні навички.
- Інноваційні пропозиції, що сприяють розвитку та покращенню діяльності підприємства.
- Залучення інвестицій через цінні папери або інші форми фінансування.
- Відданість працівників і підтримка інтересів корпорації на всіх рівнях.
- Признання соціальної цінності підприємства, що важливо для створення позитивного іміджу та корпоративної відповідальності.
- Підтримка підприємства у складних ситуаціях, таких як економічні кризи або надзвичайні обставини.

2. Очікування від інших підприємств:

- Попит на сучасну продукцію та послуги, що сприяє розвитку підприємства.
- Залучення кваліфікованих кадрів, які можуть принести нові ідеї і досвід для вдосконалення виробничих процесів.
- Отримання доходів від інвестицій в інші підприємства або у вигляді партнерських угод.
- Попит на нові технології, що дозволяє підприємству вдосконалювати свої виробничі процеси.

3. Очікування від банків:

- Залучення довгострокових та короткострокових кредитів для фінансування операційної діяльності або для розширення бізнесу.
- Якісне обслуговування в сфері депозитів та кредитів, що дозволяє зберігати фінансову стабільність.

4. Очікування від науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій:

- Пропозиції технологічних інновацій, які можуть вдосконалити продукцію або виробничі процеси підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги.

5. Очікування від податкових органів:

- Надання податкових пільг або відстрочок платежів, що дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін у фінансових умовах і підтримати свою ліквідність.

6. Очікування від органів влади (місцевих та державних):

- Бюджетне фінансування, яке може бути спрямоване на розвиток інфраструктури або підтримку важливих проектів.
- Замовлення на продукцію та послуги, що допомагає підприємствам розширювати свій ринок збуту.
- Координація діяльності з іншими підприємствами для ефективного використання ресурсів.
- Створення і підтримка сприятливих зовнішніх умов для діяльності

підприємств (регуляторна підтримка, захист прав власності, забезпечення конкуренції).

- Інформаційна підтримка для ефективного використання знань і розробок.

Функції підприємства в сучасній економіці є складними і багатограними, охоплюючи не тільки економічні аспекти (виробництво, фінанси, інновації), але й соціальні функції. Взаємні сподівання між підприємством і населенням є основою існування суспільства і сприяють розвитку економічної діяльності. Стимулювання руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків на мікроекономічному рівні та взаємодія з різними соціальними та економічними суб'єктами дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі.

Для обґрунтованого вироблення стратегії поведінки підприємства в умовах нестабільного економічного середовища потрібне пов'язування аналізу внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства з сучасним уявленням про підприємство в рамках економічної теорії.

У економічній теорії дійсно існує кілька концепцій, які описують підприємство з різних аспектів. Кожна з цих теорій має своє специфічне тлумачення суті підприємства, його ролі в економіці та механізмів функціонування.

В неокласичній теорії - підприємство розглядається як цілісний об'єкт, де здійснюються перетворення початкових ресурсів у продукцію і ці ресурси залучаються у виробництво.

В інституційній концепції підприємство розглядається як, організація, що створюється людьми для ефективнішого використання їх можливостей. Витрати, пов'язані з придбанням потрібних матеріалів і обладнання, виявляються нижчими в організаційних ; умовах, ніж під час виробництва цієї ж продукції без організації, що пояснює існування підприємства. Тобто йдеться про те, що створення і функціонування підприємства має відбуватися

тоді, коли це доцільно.

Еволюційна теорія виникла на початку 1980-х років. Підприємство розглядається як один з об'єктів у середовищі подібних. Поведінка кожного підприємства визначається, з одного боку, відношеннями між членами цієї популяції (тобто між підприємствами однієї галузі), а з іншого - внутрішніми характеристиками підприємства, до яких насамперед слід віднести усталені Підприємницька теорія, як ви зазначили, зосереджується на підприємстві як сфері, де реалізується підприємницька ініціатива. Вона акцентує увагу на ролі підприємця та його взаємодії з бізнесом, а також на тому, як приймаються рішення в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. Ось кілька ключових аспектів цього підходу:

Взаємовідносини підприємця і бізнесу.

Підприємець виступає як центральна фігура, що приймає стратегічні і тактичні рішення для забезпечення успіху бізнесу. Це може бути:

- Власник підприємства, який визначає загальний курс і має кінцеву відповідальність за результати.
- Менеджери, що здійснюють оперативне управління, організують бізнес-процеси та реалізують інноваційні стратегії.
- Спеціалісти, які займаються технічними, організаційними та виробничими аспектами діяльності підприємства.

Всі ці учасники мають важливу роль у створенні та реалізації бізнес-стратегій, від планування до виконання.

Прийняття рішень на основі внутрішніх і зовнішніх дій.

Рішення підприємця залежать від багатьох факторів, таких як:

- Внутрішні фактори, наприклад, зміни у виробничих процесах, технологіях, управлінських структурах, а також внутрішні ресурси, фінансовий стан підприємства.
- Зовнішні фактори, що включають економічні умови, конкуренцію на ринку, зміни у законодавстві, соціальні і культурні тенденції. Підприємці повинні адаптуватися до цих умов, що визначає успіх чи невдачу бізнесу.

Агентська модель фірми

Агентська модель фірми передбачає розподіл ролей між власниками і менеджерами. Власники, які не займаються щоденним управлінням, можуть не мати достатнього доступу до інформації, якою володіють менеджери, що може призвести до виникнення конфліктів інтересів.

У межах цієї моделі виникає необхідність в:

- Моніторингу та контролі, щоб власники могли мати доступ до необхідної інформації про діяльність підприємства і його менеджменту. Це може включати звіти, перевірки, незалежні аудити тощо.
- Збалансуванні інтересів власників та менеджерів, щоб вони працювали в одному напрямку для досягнення спільних цілей бізнесу, а не лише своїх інтересів.

Обмеження застосування підприємницької теорії.

Хоча підприємницька теорія дуже важлива для аналізу бізнесу, вона має свої обмеження. Наприклад:

- Не всі організації є підприємницькими. Підприємницька діяльність передбачає інноваційний підхід, ризик і прагнення до зростання, що може бути не властиве для деяких типів організацій, особливо для державних підприємств або організацій з обмеженими цілями (наприклад, некомерційні установи).
- Теорія може бути менш застосовною в тих випадках, коли підприємство працює в жорстко регульованих чи стабільних умовах, де інноваційність і підприємницький підхід не є головними рушіями діяльності.

Підприємницька теорія фокусується на підприємці як ключовій фігурі, що реалізує інноваційні і стратегічні ініціативи для забезпечення розвитку бізнесу. Однак теорія має свої обмеження, особливо в контексті агентської моделі, де виникають питання про моніторинг та баланс інтересів між власниками і менеджерами. Важливим є те, що інтенсивність праці найнятого менеджера не підлягає повному контролю з власником. Крім того, недетермінованим виступає зв'язок між витратами зусиль менеджера і

ефективністю роботи підприємства. В цих умовах активізація менеджера з допомогою підвищення оплати його праці в залежності від ефективності роботи підприємства може призвести до різноманітних якісних ефектів у виробничих та інших ситуаціях.

Концепція підприємства як інтегратора соціально-економічних процесів пропонує новий погляд на підприємство як цілісну систему, що об'єднує різноманітні елементи для досягнення загального ефекту. Такий підхід підкреслює важливість інтеграції в часі, що забезпечує не лише стабільний розвиток підприємства, але й його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ось кілька ключових аспектів цієї концепції:

Підприємство розглядається як стійка, цілісна і самостійна система, що обмежена від навколишнього середовища, але водночас інтегрує процеси виробництва і відтворення ресурсів у певному просторі і часі. Це означає, що підприємство є не лише економічним, але й соціальним суб'єктом, що включає в себе трудові відносини, мотивацію працівників, організаційну структуру та технологічні процеси.

Основною ланкою між виробничими процесами та реальним станом підприємства є потенціал, який включає всі ресурси й можливості, що визначають потенційні характеристики розвитку підприємства в різних умовах. Це сукупність: матеріальних ресурсів (засоби та предмети праці), людських ресурсів (працівники, їх кваліфікація, навички, мотиви), соціальних і організаційних зв'язків (взаємодія між працівниками, управлінські процеси).

Потенціал визначає здатність підприємства адаптуватися, розвиватися і досягати своїх стратегічних цілей.

Розподіл ресурсів між потенціалом і його використанням.

Одним із основних завдань управлінців є правильний розподіл ресурсів між нарощенням потенціалу підприємства та його використанням у поточній діяльності. Це означає, що важливо знайти баланс між:

- Відновленням і покращенням ресурсів (інвестиціями в інфраструктуру, технології, розвиток персоналу),

- Використанням потенціалу для досягнення поточних бізнес-цілей (виробництво, надання послуг, задоволення попиту).

Основне призначення підприємства полягає у здійсненні виробничих і відновлювальних процесів, що відповідають потребам суспільства, а також цілям і інтересам його власників, менеджерів і трудового колективу. Це включає створення вартості через продукцію і послуги, що мають платоспроможний попит, а також забезпечення гідних умов праці і соціальних стандартів для працівників.

Доцільність існування підприємства визначається:

- Платоспроможним попитом на його продукцію та послуги. Якщо продукція не користується попитом або є надмірною на ринку, підприємство не може існувати довго.
- Місцем у структурі матеріально-фінансових потоків: підприємство повинно бути визнано частиною економічної системи, з якою воно взаємодіє, забезпечуючи потоки товарів, послуг і капіталу.
- Роллю у життєзабезпеченні населення: підприємства забезпечують робочі місця, соціальні гарантії, задоволення базових потреб суспільства.

Ця концепція підкреслює важливість системного підходу до розуміння підприємства, яке є інтегратором різних соціально-економічних процесів. Для ефективного функціонування підприємства необхідна гармонізація між його внутрішнім потенціалом і вимогами зовнішнього середовища. Тільки завдяки правильному управлінню ресурсами та адаптації до змінних умов можна забезпечити стабільність та розвиток підприємства.

Підприємствам потрібно впроваджувати **стратегічне управління**, яке охоплює довгострокові цілі. Це може включати планування розвитку на кілька років вперед, визначення чітких стратегічних напрямів і об'єктивних метрик, а також розуміння ризиків та можливостей на ринку.

Відсутність точних даних про ринок, конкуренцію та зміни у попиті та пропозиції може призвести до неефективного планування і значних фінансових втрат. Підприємства, особливо у виробничих секторах, не завжди

готові швидко адаптуватися до нових технологій або змінювати свої продукти в залежності від попиту. Це може призвести до втрати частки на ринку та погіршення фінансових результатів.

Важливим є **гнучкість виробничих процесів** та **підвищення інноваційної здатності** підприємства. Запровадження **гнучких виробничих систем** дозволить адаптуватися до змін попиту. Крім того, важливо активно інвестувати в **науково-дослідні розробки (R&D)** для створення нових, конкурентоспроможних продуктів.

Завдання стратегічного управління — це не лише збереження, а й розвиток потенціалу підприємства. Відтак необхідно **максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси** (матеріальні, фінансові, людські) та орієнтуватися на **постійне підвищення компетенцій** персоналу. Інвестування в **навчання, інновації та модернізацію** дозволяє не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати **нові можливості для розвитку**.

Важливою складовою стратегічного управління є системність у прийнятті рішень. Завдяки **збалансованому підходу та передбаченню** змін зовнішнього середовища, керівництво підприємства може знизити рівень хаосу в управлінських процесах. Тому необхідно впроваджувати **системи стратегічного прогнозування та аналітичні інструменти**, які дозволяють не лише бачити поточну ситуацію, а й передбачати тенденції розвитку.

Для реалізації стратегічного підходу потрібно чітко визначити **основні стратегічні пріоритети** підприємства, що включають не лише економічні, але й соціальні, екологічні та інші аспекти. Стратегічне управління повинно базуватися на **глибокому розумінні ринку та потреб клієнтів**, а також враховувати **глобальні тенденції розвитку** (наприклад, цифровізація, сталий розвиток).

Впровадження **стратегічного управління** дозволить підприємствам не лише впорядкувати внутрішні процеси, але й оптимізувати відносини з зовнішнім середовищем, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити

стійке функціонування в довгостроковій перспективі. Ключовим завданням є формування стратегії, яка дозволить синхронізувати виробничі процеси з потребами ринку та сприяти сталому розвитку на основі ресурсів і людського потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Місія і цілі стратегічного управління на підприємстві

Класична мудрість, говорить: так «не буває попутного вітру для корабля, якщо команда не знає куди пливати», дуже точно відображає важливість наявності чітких орієнтирів і напрямів для організації. Без них навіть найкращі можливості не принесуть бажаних результатів. Успішна діяльність організації неможлива без чітко визначених цілей, адже саме вони вказують шлях і мотивують досягати визначених результатів.

Ці цільові орієнтири організації мають дві основні причини виникнення. Перша з них полягає в тому, що люди створюють організації для того, щоб вирішувати свої проблеми або досягати певних цілей. Таким чином, кожна організація з самого початку орієнтована на досягнення конкретних результатів. Учасники організації мають певні очікування від її діяльності, а також зовнішні партнери (клієнти, постачальники, інвестори) також мають свої цілі, що впливають на орієнтацію підприємства.

Друга причина цільової орієнтації пов'язана з необхідністю орієнтирів для виживання організації в умовах постійних змін навколишнього середовища. Коли говорять про цільові орієнтири організації, зазвичай мають на увазі дві важливі складові: місію і цілі. Чітке визначення цих складових, а також розробка стратегії для досягнення цих цілей, є важливим завданням для керівництва організації і є одним із основних елементів стратегічного управління.

Організації, які не мають чітко сформульованої місії або цілей, ризикують залишитись на узбіччі конкуренції, адже без чітких орієнтирів вони не зможуть ефективно планувати свою діяльність. Місія організації визначає її основну мету та причину існування, задаючи загальний напрямок розвитку. Вона слугує основою для всіх стратегічних рішень, тому важливо, щоб усі учасники організації розуміли її значення.

Цілі організації – це конкретні досягнення, які вона прагне реалізувати в межах своєї місії. Ці цілі повинні бути чітко окреслені і вимірювані, щоб команда могла оцінити свій прогрес. Вони можуть включати фінансові результати, розширення ринку, поліпшення якості продуктів чи розробку нових технологій. Важливо, щоб ці цілі узгоджувались із загальною місією організації.

Задля ефективного досягнення своїх цілей, організація повинна розробити стратегію, яка стане конкретним планом дій для досягнення визначених результатів. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб відповідати на зміни зовнішнього середовища, враховувати ризики та можливості, а також сприяти максимальному використанню наявних ресурсів.

Загалом, для успішного розвитку організація повинна мати чітке розуміння своїх цілей і місії, що дозволить зосередитись на важливих аспектах і сприяти сталому розвитку. Завдяки продуманій стратегії підприємство зможе не тільки досягати поточних цілей, а й адаптуватися до змін і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Місія організації є важливим елементом її стратегічного управління, оскільки вона визначає не тільки її основні цілі та завдання, але й цінності та принципи, на яких базується її діяльність. Вона вказує на суть і філософію існування організації, а також визначає її роль у суспільстві та економіці.

Філософія організації охоплює набір основних цінностей, переконань і принципів, що лежать в основі її функціонування. Ці цінності можуть включати такі аспекти, як етика, відповідальність, інноваційність, орієнтація на клієнта, командна робота тощо.

Місія, таким чином, визначає орієнтири для організації в плані її стратегічного розвитку, допомагаючи сформулювати ключові напрями діяльності, стратегії росту, а також сприяючи залученню співробітників, клієнтів та інвесторів, які поділяють ці цінності.

У вузькому сенсі місія організації — це чітко сформульоване твердження, яке пояснює причину її існування. Вона розкриває суть

діяльності підприємства, визначає його основне призначення та відображає, чим саме ця організація відрізняється від інших подібних. Місія, навіть якщо вона має загальний філософський зміст, завжди повинна бути унікальною, оскільки відображає специфіку та індивідуальність конкретної організації. М. Х. Мескон визначає місію як чітко виражену причину існування організації. Цілі ж виробляються для здійснення місії. Отож значення формально вираженої і ефективно представлені місії важко переоцінити. Вироблені на її основі цілі виступають критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники вищого рангу не знають, в чому полягає місія організації, то вони не мають логічної точки відліку для вибору стратегічних альтернатив. У цьому випадку за основу прийняття рішень беруться індивідуальні цінності, через що проходить розпорошення зусиль, а в кінцевому результаті - крах організації.

Цільова орієнтація діяльності організації відображає інтереси різних суб'єктів, які пов'язані з її функціонуванням. У випадку ВАТ ПВП "Енергія" можна виокремити шість основних груп суб'єктів, чия взаємодія з організацією повинна враховуватися при визначенні її місії:

1. Власники організації — вони створюють та розвивають підприємство з метою отримання прибутку для вирішення власних фінансових і соціальних проблем.

2. Співробітники організації — працівники, що безпосередньо забезпечують функціонування організації, отримують зарплату за свою працю, що дозволяє їм задовольняти особисті потреби.

3. Покупці продукції — вони здійснюють покупку товарів чи послуг, що пропонуються організацією, задовольняючи свої власні потреби через обмін грошей на продукцію.

4. Ділові партнери — підприємства або організації, з якими організація підтримує як формальні, так і неформальні взаємини, обмінюючись товарами, послугами та іншими ресурсами.

5. Місцева громада — населення, яке взаємодіє з організацією на

різних рівнях, беручи участь у формуванні соціально-економічного середовища, де функціонує підприємство.

6. Суспільство в цілому — включає державні органи та інші соціальні інститути, що взаємодіють з організацією в політичних, правових та економічних сферах і отримують частину створеного підприємством багатства для забезпечення загального добробуту.

Місія ВАТ ПВП "Енергія" відображає інтереси всіх шести ключових груп, які взаємодіють з організацією, але найбільший вплив на її формування мають власники, співробітники, покупці та ділові партнери. Враховуючи їхні потреби та інтереси, місія організації формулюється таким чином, щоб забезпечити баланс між цілями всіх груп. Це дозволяє створити стратегію, яка задовольняє вимоги всіх зацікавлених сторін, а також забезпечує сталий розвиток та ефективність функціонування підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища. (рис. 2.1.).

Добре сформульована місія організації не лише вказує на її цілі та завдання, але й визначає її унікальність серед інших компаній. У ВАТ ПВП "Енергія" супроводжуюче пояснення до місії включає такі ключові характеристики:

- Цільові орієнтири, які чітко окреслюють завдання і прагнення організації, що мають бути досягнуті в процесі її діяльності.
- Сфера діяльності, що визначає ринок, на якому організація функціонує, і показує її місце в галузі.
- Філософія організації, яка виражає основні цінності та принципи, прийняті в організації, що керують її роботою та взаємодією з усіма зацікавленими сторонами.
- Можливості і способи здійснення діяльності, включаючи концентрацію ресурсів і можливостей для довгострокового виживання організації, а також технології, які використовуються для досягнення стратегічних цілей.

Ці елементи дозволяють організації не лише визначити свою

ідентичність, але й забезпечити стійкість і ефективність на ринку. Поряд з цим, при формуванні місії важливим є відображення іміджу, який має організація у сфері своєї діяльності. Отож, виникає запитання: для чого слід формувати місію організації?

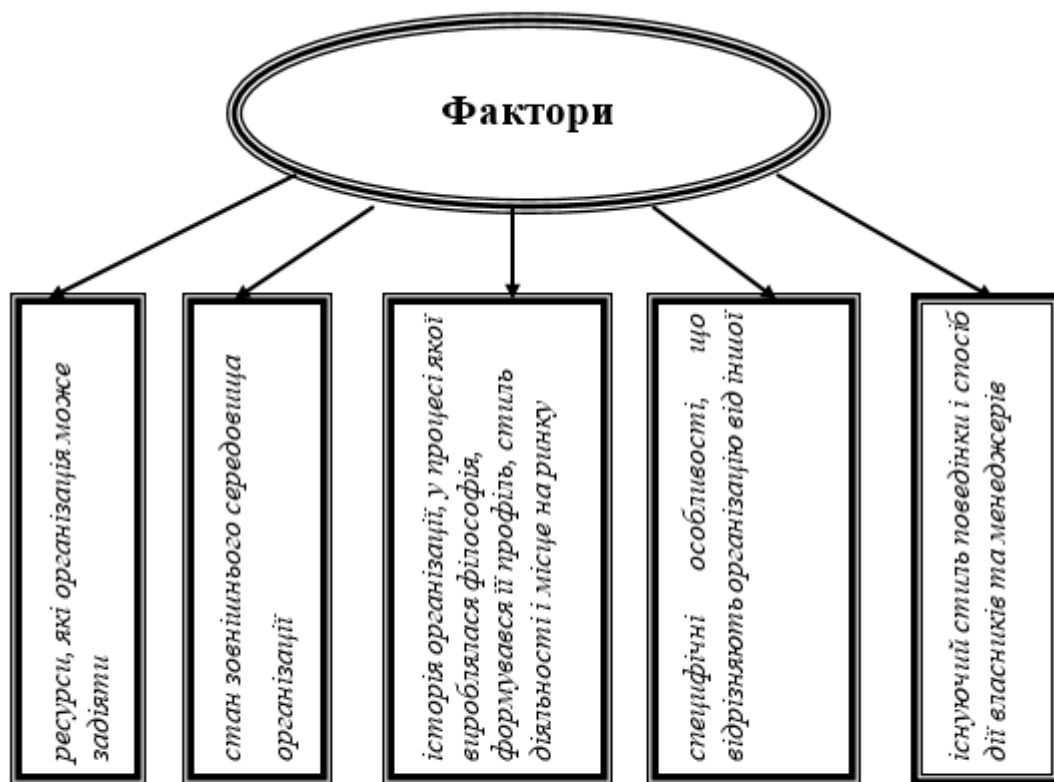


Рис. 2.1. Фактори, які мають вплив на створення місії організації

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього оточення загальне уявлення про те, що становить дана організація, до чого вона прагне, які засоби використовує, яка її філософія тощо. Крім того, вона сприяє закріпленню певного іміджу в уявленні суб'єктів зовнішнього оточення.

По-друге, місія сприяє єднанню всередині організації і створенні корпоративного духу, а це проявляється таким чином:

- місія робить зрозумілою для співробітників загальну мету і призначення організації. В результаті цього співробітники, усвідомлюючи місію, зорієнтовують свої дії в одному напрямі;
- місія сприяє тому, що співробітники можуть легше ідентифікувати свою особу з організацією, яка є точкою концентрації їхньої уваги при здійсненні своєї діяльності;
- місія сприяє встановленню сприятливого клімату в колективі.

По-третє, Місія організації є основою для ефективного управління і досягнення цілей. Вона сприяє системному підходу до планування та стратегічного розвитку, оскільки:

- **Стає основою для встановлення несуперечливих цілей:** Місія дозволяє чітко визначити основні напрями діяльності організації, що забезпечує узгодженість у досягненні стратегічних цілей.
- **Забезпечує стандарти для розподілу ресурсів:** Місія служить орієнтиром для того, щоб ефективно розподіляти ресурси, зокрема фінансові та людські, і забезпечує їх ефективне використання.
- **Створює базу для оцінки використання ресурсів:** Місія дозволяє оцінювати, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей організації.
- **Розширює сенс роботи для співробітників:** Коли співробітники розуміють місію організації, вони бачать не тільки свою поточну роль, але й свою участь у досягненні загальної мети, що позитивно впливає на їхню мотивацію і задоволення від роботи.

Однак нерідко керівники організацій не приділяють належної уваги формуванню місії. Наприклад, в малому бізнесі часто можна почути відповідь, що місія компанії полягає в "отриманні прибутку". Це є очевидним непорозумінням, адже прибуток є лише результатом діяльності, а не її метою. Прибуток – це внутрішня фінансова мета організації, яка є наслідком того, як компанія задовольняє потреби зовнішніх споживачів і ринку. Тому місія

повинна зосереджуватися на зовнішній орієнтації організації і її здатності приносити користь, а не лише на отриманні фінансового результату.

Щоб одержати прибуток, необхідний для існування, фірма повинна відслідковувати зміни у зовнішньому оточенні, бо саме, в ньому слід шукати основну мету діяльності. Отож, щоб вибрати відповідну місію, керівництво має відповісти на два запитання: „Хто є нашими клієнтами?” і „Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?”. За клієнтів мають на увазі тих, хто користується результатами діяльності організації, тобто вихідною продукцією[22].

Місія ВАТ ПВП „Енергія” визначає загальні напрями розвитку організації, але не містить конкретних інструкцій або термінів для їх реалізації. Вона служить орієнтиром, який вказує на ключові аспекти, що мають вплив як на внутрішні, так і на зовнішні процеси організації.

Першочерговою метою організації є здійснення її місії, тобто змісту її існування. Місія має бути чітко сформульованою і офіційно доведеною до співробітників організації, щоб служити як орієнтир у прийнятті стратегічних рішень.

Місія є основою для постановки цілей організації. Але вибір занижених орієнтирів у вигляді місії звужує можливості керівництва у пошуку альтернативи стратегічних рішень. Вибір надто розширеної місії також може зашкодити успіхові організації. Місію слід розглядати в широкому і вузькому понятті. Останнє носить більш прагматичний підхід і дозволяє визначити мету і завдання організації, а також: перейти до вибору стратегії діяльності.

Отже, місія ВАТ ПВП „Енергія” визначає основну мету організації, яка є відправною точкою для визначення цілей, стратегії, тактики та політики підприємства. Вона орієнтує організацію на досягнення бажаного результату і повинна чітко відповідати на питання: "В ім'я задоволення яких потреб і чийх інтересів існує організація?"

Якщо місія дає загальні напрями та орієнтири для функціонування і

розвитку підприємства, то конкретні етапи і досягнення фіксуються у вигляді більш детальних цілей. Ці цілі забезпечують конкретизацію стратегії і є основою для планування подальших дій організації.

Цілі - це конкретний стан основних показників діяльності підприємства в майбутньому. На досягнення цього бажаного стану спрямована його всебічна діяльність. Значущість цілей визначається тим, що вони є вихідним моментом для розробки планів і на них базується система планування. Вони є початком відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому[42, 347с.].

Мета організації визначає її основну спрямованість і напрямок діяльності, що є специфічним для кожного типу організації. Це відображає її роль у суспільстві, економіці або інших сферах, де вона функціонує. В залежності від типу організації, мета може варіюватися, але кожен тип організації має чітко визначену місію, яка допомагає їй досягати конкретних цілей.

ВАТ ПВП „Енергія” для досягнення поставленої мети реалізує низку завдань, і кожен підрозділ організації виконує конкретні заходи для їх виконання. Цілі організації мають певну ієрархію, яка складається з декомпозиції цілей більш високого рівня. Особливістю цієї ієрархії є те, що цілі вищого рівня мають більш широкий обсяг та довший термін для досягнення, тоді як цілі нижчого рівня служать засобами для досягнення вищих цілей.

Ієрархія цілей є важливим елементом, оскільки вона визначає зв'язок між різними рівнями організації і орієнтує діяльність її підрозділів на досягнення загальної мети. Якщо ієрархія побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи своєї мети, робить необхідний вклад у загальний успіх організації.

Цілі організації і її підрозділів утворюють певну мережу, що графічно зображується у вигляді дерева або мережі, де кожен рівень залежить від досягнень попереднього, забезпечуючи послідовне виконання завдань і

досягнення головної мети.

У ВАТ ПВП „Енергія” сукупність цілей утворює мережу, а не лінійну послідовність, де одна мета одразу слідує за іншою. Цілі організації переплітаються і накладаються одна на одну, утворюючи складну структуру, подібну до мережі. Наприклад, якщо поставлена мета — виробництво нового продукту, то для її досягнення кожна ціль буде супроводжуватися виконанням певної програми. Тому мережа цілей, що визначають різні аспекти цього процесу, буде відповідати мережі програм, спрямованих на досягнення цієї мети.

Таке підходження дозволяє організації гнучко реагувати на зміни в умовах діяльності та коригувати програми і цілі в разі потреби, підтримуючи ефективність на кожному етапі виробництва і розвитку нового продукту. (рис. 2.2.).

Побудова мережі цілей на ВАТ ПВП „Енергія” є відповідальністю менеджера, який повинен узгодити цілі підрозділів за термінами виконання, а також за необхідними ресурсами, такими як матеріальні, фінансові та трудові. Проте, коли цілі кожного підрозділу починають об'єднуватися в загальну мережу, можуть виникати протиріччя та неузгодженості. Для того, щоб мережа цілей була узгодженою та ефективною, менеджер має вирішити низку проблем, серед яких важливу роль відіграють:

- **Вплив організаційної структури підприємства:** Невідповідність між структурою управління і визначеними цілями може створити труднощі в координації між підрозділами.
- **Особисті інтереси:** Різні керівники можуть мати різні погляди на пріоритетність цілей, що може призвести до конфліктів або неефективного використання ресурсів.
- **Міжособові відносини:** Напруження між працівниками, навіть на рівні підрозділів, може ускладнити узгодження спільних цілей та їх досягнення, якщо немає належної комунікації та співпраці.

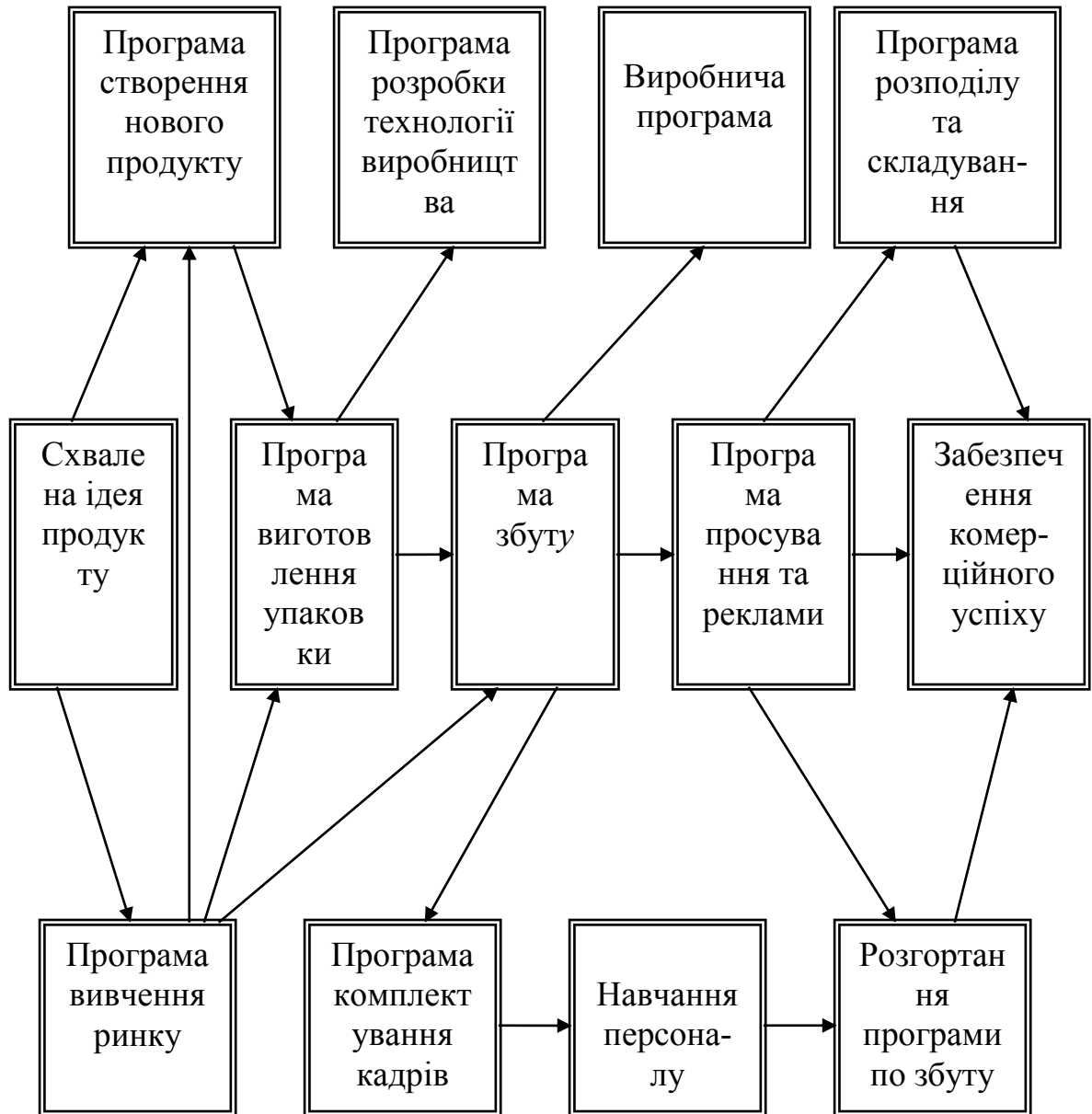


Рис. 2.2. Взаємозв'язок програм виробництва нового продукту

Успішне управління цією мережею вимагає здатності менеджера враховувати ці фактори та знаходити баланс між різними інтересами та необхідними ресурсами, щоб досягти цілі підприємства в цілому.

У ВАТ ПВП „Енергія” узгодженість цілей забезпечується через створення спеціальної матриці взаємопідтримки цілей, що дозволяє організувати діяльність так, щоб цілі на різних рівнях управління

доповнювали і підтримували одна одну. Цей підхід допомагає уникнути суперечностей і сприяє ефективному досягненню загальних стратегічних завдань.

На кожному рівні ієрархії в компанії є низка специфічних цілей, які визначають конкретні напрямки розвитку. Наприклад, до комерційних цілей ВАТ ПВП „Енергія” належать:

- досягнення нового рівня прибутку;
- забезпечення певних відсотків на вкладений капітал;
- збільшення частки акцій, якими володіють фізичні особи;
- розширення ринку збуту продукції, зокрема на іноземні ринки;
- встановлення конкурентних цін на продукцію;
- досягнення монопольного становища на ринку.

Цілі на кожному рівні можуть бути різноманітними, і для їх досягнення важливо мати чітку стратегію, яка включає як довготермінові, так і короткотермінові цілі. Довготермінові цілі зазвичай пов'язані з більш віддаленими перспективами розвитку і орієнтовані на тривалі виробничі цикли, тоді як короткотермінові цілі більше зосереджені на оперативних завданнях, які потребують виконання в межах року чи навіть кварталу.

У ВАТ ПВП „Енергія” цілі поділяються на короткотермінові та довготермінові залежно від часу, необхідного для їх досягнення. Короткотермінові цілі зазвичай реалізуються протягом одного або двох років, в той час як довготермінові потребують три-п'яти років для досягнення. Ці цілі також відрізняються за рівнем конкретизації: короткотермінові цілі є більш конкретними і деталізованими, тоді як довготермінові мають більш широкий характер і орієнтовані на загальний розвиток.

Між короткотерміновими і довготерміновими цілями можуть існувати середньотермінові цілі, які відіграють роль проміжних етапів у досягненні стратегічних завдань. Вони допомагають зв'язати оперативні завдання з

більш віддаленими цілями і забезпечують поступовий рух організації до її основної мети.

Згідно зі стратегічним управлінням у ВАТ ПВП „Енергія”, існують чотири основні сфери, у межах яких організація встановлює свої цілі:

1. **Доходи фірми** – забезпечення фінансової стійкості та зростання прибутковості.
2. **Робота з партнерами** – укріплення відносин з бізнес-партнерами, розширення співпраці.
3. **Потреби і стан співробітників** – покращення умов праці, розвиток персоналу, забезпечення мотивації.
4. **Соціальна відповідальність** – дотримання етичних стандартів, участь у соціальних ініціативах, підтримка сталого розвитку.

Ці сфери допомагають організації збалансовано розподіляти ресурси і фокусуватися на різних аспектах її діяльності, що веде до сталого та комплексного розвитку.

В ВАТ ПВП „Енергія” цілі встановлюються за кількома ключовими напрямками, що забезпечують комплексний розвиток і стабільне функціонування організації:

1. **Прибутковість** – оцінка ефективності діяльності компанії, націленість на досягнення стабільного прибутку та покращення фінансових показників.

2. **Місце на ринку** – визначення стратегічних позицій компанії на ринку через показники, як-от частка ринку, обсяг продажів, порівняння з конкурентами, а також частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів.

3. **Продуктивність** – підвищення ефективності виробничих процесів, що включає зниження витрат на одиницю продукції, збільшення обсягів виробництва, зменшення матеріаломісткості та покращення використання виробничих потужностей.

4. Фінансові ресурси – оптимізація структури капіталу, покращення обігових коштів, аналіз руху грошових засобів та інші показники, що впливають на фінансову стабільність.

5. Потужності організації – розвиток і вдосконалення виробничих потужностей, модернізація технічного обладнання та збільшення ефективності їх використання.

6. Розробка та виробництво нового продукту – інноваційна діяльність, що включає витрати на НДДКР, терміни введення нового обладнання, впровадження нових продуктів на ринку.

7. Зміни в управлінні і організаційній структурі – реорганізація управлінських процесів та адаптація структури організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

8. Трудові ресурси – поліпшення кадрової політики, зменшення плинності кадрів, підвищення кваліфікації, зниження пропусків робочого часу.

9. Робота з покупцями – вдосконалення взаємодії з клієнтами, збільшення обсягів товарообороту, організація маркетингових заходів, проведення ярмарок та інших подій.

Ці напрямки взаємопов'язані та забезпечують системний підхід до стратегічного управління, що допомагає організації адаптуватися до ринкових умов, досягати фінансових і виробничих цілей, а також зберігати конкурентоспроможність.

Одними з найважливіших цілей стратегічного управління є цілі розширення організації. Вони відображають співвідношення темпів зміни об'ємів продажу та прибутків організації, а також темпів зміни обсягу продажу та прибутків по галузі в цілому (тут галузь - це ринок діяльності). В залежності від цього співвідношення темпи зростання організації можуть бути:

- швидкими;
- стабільними;

- такими, що скорочуються.

У ВАТ ПВП „Енергія” визначення мети розвитку організації включає три основні варіанти стратегій зростання та скорочення:

1. Мета швидкого зростання: Така стратегія є амбітною та складною в реалізації, але її вибір виправданий при наявності відповідних умов. Для досягнення цієї мети організація повинна:

- Глибоко розуміти ринок та його особливості.
- Вміти обирати оптимальні сегменти ринку та фокусуватися на них.
- Рационально використовувати наявні ресурси, не допускаючи їхнього марнотратства.
- Контролювати процеси і вчасно приймати рішення, враховуючи зовнішні та внутрішні зміни.

Успішне досягнення цієї мети вимагає наявності досвідчених керівників, здатних приймати ризиковані та обґрунтовані рішення. Стратегія розвитку повинна бути чітко сформульована і адаптована до зовнішніх умов.

2. Мета стабільного зростання: Ця стратегія передбачає, що підприємство зростає з тими ж темпами, що й галузь загалом, і намагається зберегти свою частку на ринку. Така мета підходить для компаній, які хочуть зберегти стабільність і не прагнуть до різких змін. Вона є менш ризикованою, оскільки базується на рівновазі з галузевими темпами.

3. Мета скорочення: Встановлення цієї мети є логічним етапом після періоду швидкого зростання або в разі виникнення несприятливих умов. Мета скорочення не обов'язково означає кризу в компанії, це може бути природний етап у життєвому циклі підприємства, коли для стабілізації необхідно обмежити розширення. Організація може зменшити свої витрати, оптимізувати кількість виробленої продукції або знизити частку ринку.

Вибір цих стратегій залежить від ринкових умов, внутрішнього потенціалу організації та її довгострокових планів розвитку. Кожна з мет може бути ефективною за відповідних обставин і вимагати певних управлінських підходів для її досягнення.

Для досягнення поставлених цілей і забезпечення виконання місії організації, важливо врахувати кілька ключових умов:

1. Реальність цілей: Цілі мають бути досяжними, без зайвої складності або надмірної легкості. Вони повинні знаходитися в межах можливостей виконавців, щоб зберегти баланс між амбіціями і реальними можливостями.

2. Гнучкість: Цілі повинні бути адаптовані до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важливо, щоб менеджери могли коригувати цілі в разі змін умов, нових вимог або можливостей, що виникають. Гнучкість дозволяє зберігати динамічний підхід до управління.

3. Вимірюваність: Цілі повинні мати чіткі показники, що дозволяють оцінити їх досягнення. Це може бути кількісна оцінка або об'єктивна метрика. Без можливості вимірювання виникають проблеми з тлумаченням результатів і оцінкою досягнутого.

4. Конкретність: Чіткість формулювання цілей має велике значення для ефективного досягнення результату. Цілі повинні бути детально прописані, з чітким визначенням того, що повинно бути досягнуто, у який термін і хто відповідатиме за виконання. Конкретність сприяє ясному розумінню завдань усіма членами організації.

5. Сумісність: Цілі повинні бути узгоджені між собою, відповідати довготерміновим та короткотерміновим цілям організації. Вони повинні взаємно доповнювати одна одну, а не суперечити. Наприклад, цілі прибутковості повинні бути сумісні з цілями стабільності, а цілі зростання – з підтримкою існуючих позицій на ринку.

6. Сприйнятливість: Важливо, щоб поставлені цілі були прийнятними для тих, хто їх реалізовуватиме. Це включає врахування інтересів і потреб всіх суб'єктів, що впливають на організацію: власників, співробітників, партнерів, громадських організацій тощо. Такий підхід дозволяє уникнути конфліктів інтересів і сприяє гармонізації внутрішніх і зовнішніх цілей.

Задоволення цих умов забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей, гармонійне функціонування організації та успішну реалізацію її місії.

Так, цілі в ВАТ ПВП "Енергія" формуються з урахуванням інтересів усіх суб'єктів, які мають вплив на функціонування організації. Це означає, що при визначенні цілей враховуються потреби та інтереси не лише власників і керівництва, але й співробітників, партнерів, постачальників, споживачів, а також інших зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін.

Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить неоднаково: в одних встановлення цілей відбувається централізовано, а в інших - з повною децентралізацією. У багатьох фірмах ці два підходи комбінуються, а кожен з підходів має свої переваги і недоліки[7].

У разі повної централізації всі цілі визначаються вищим управлінським персоналом і підпорядковані єдиній орієнтації. Разом з тим, при такому підході цілі можуть не сприйматися на нижчих рівнях управління і навіть натикатися на опір під час виконання.

Процес встановлення цілей у ВАТ ПВП "Енергія" має чітко структуровану послідовність, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змінюваних умов і максимально використати наявні можливості для досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Розглянуті етапи і фази встановлення цілей допомагають забезпечити:

1. Орієнтацію на довгострокову стратегію: Спочатку аналізуються тренди зовнішнього середовища, що дозволяє організації враховувати зміни в економічних, технологічних і соціальних умовах для визначення перспективних напрямів розвитку.

2. Формулювання чітких стратегічних завдань: Створення місії та цілей для організації є основою для подальших дій, а побудова ієрархії цілей дає змогу чітко визначити пріоритети на різних рівнях управління.

3. Індивідуальний підхід до підрозділів: Встановлення індивідуальних цілей для підрозділів і працівників дозволяє забезпечити узгодженість діяльності організації і її окремих частин, а також створити механізм моніторингу виконання поставлених завдань.

4. Гнучкість і динамізм: Хоча цілі є обов'язковими для організації, їх

гнучкість дозволяє коригувати стратегію залежно від змін в зовнішньому середовищі, що дає можливість адаптуватися до нових викликів і забезпечувати ефективне управління навіть в умовах невизначеності.

Це дозволяє ВАТ ПВП "Енергія" не тільки визначати довгострокові орієнтири, але й оперативно реагувати на зміни, що забезпечує ефективність управління та досягнення конкурентних переваг.

У ВАТ ПВП "Енергія" стратегічне управління поділяє цілі на два основні типи: **фінансові** та **стратегічні**, кожен з яких має свої особливості і значення для досягнення загальної мети організації: фінансові і стратегічні.(рис. 2.3, рис. 2.4)

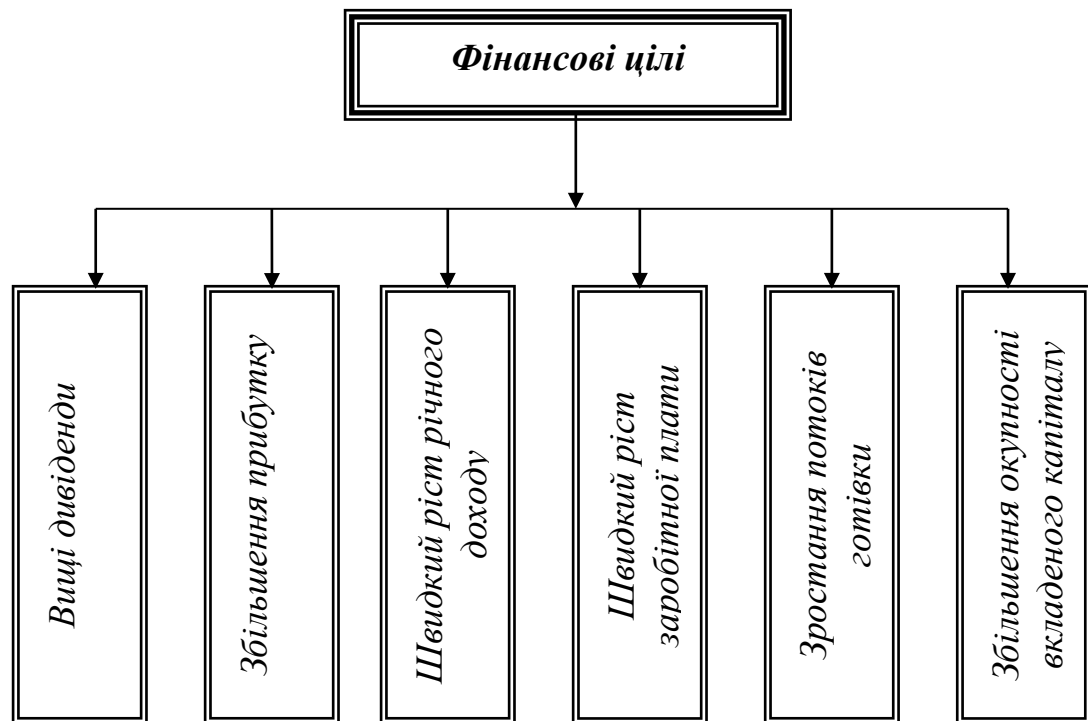


Рис. 2.3. Цілі фінансові ВАТ ПВП „Енергія”

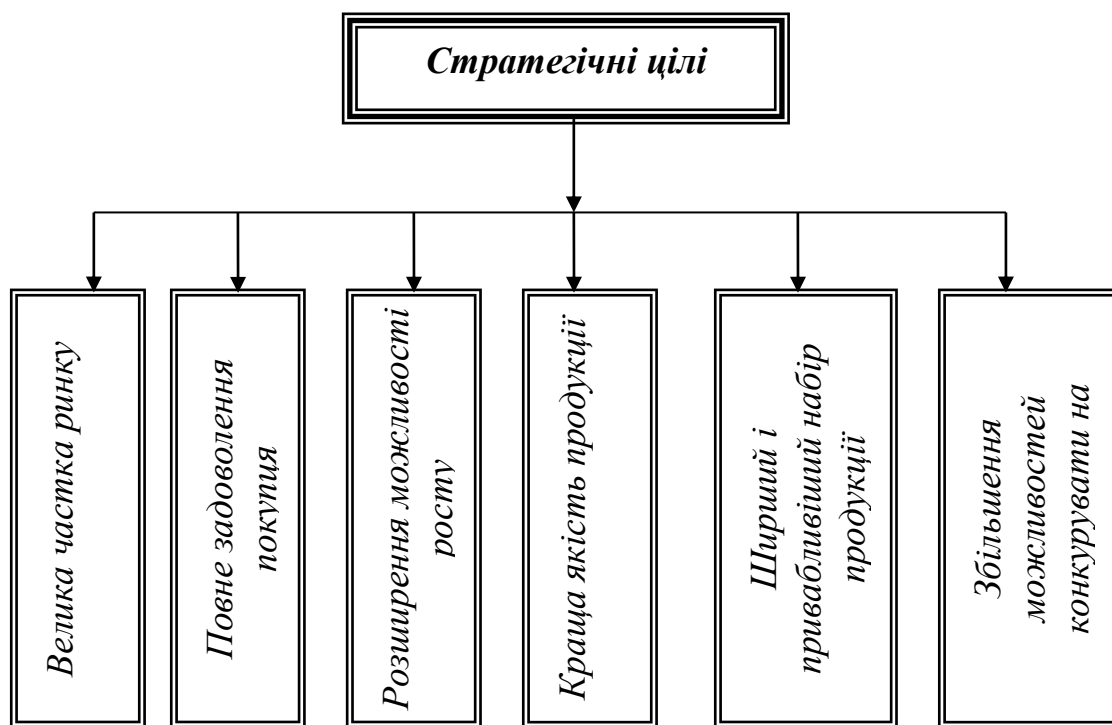


Рис. 2.4. Цілі стратегічні ВАТ ПВП „Енергія”

У підсумку, фінансові цілі забезпечують короткострокову стабільність і ефективність, а стратегічні цілі — довгострокове зростання і підтримку конкурентоспроможності організації на ринку. Разом вони створюють цілісну картину розвитку підприємства, де кожен етап залежить один від одного.

2.2. Стратегічне планування на підприємстві

Стратегічне планування в організації, зокрема в ВАТ ПВП «Енергія», є важливою складовою для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку та досягнення довгострокових цілей. В рамках цього процесу існує чотири основні види управлінської діяльності, які є критичними для досягнення успіху в стратегічному плануванні. Ось детальніше пояснення кожного виду діяльності:

1. **Розподіл ресурсів** — процес, який включає ефективний розподіл обмежених ресурсів: матеріальних, фінансових, людських та технологічних. Враховуючи дефіцит ресурсів, ВАТ ПВП „Енергія” повинно оптимально використовувати свої можливості для досягнення стратегічних цілей. Це може включати інвестування в нові технології, розвиток управлінських талантів, а також забезпечення фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації основних проектів компанії.

2. **Адаптація до зовнішнього оточення** — стратегічний процес, що включає заходи, спрямовані на покращення взаємодії організації з її зовнішнім середовищем. ВАТ ПВП „Енергія” повинно реагувати на зміни в ринкових умовах, виявляючи можливості для зростання або розширення діяльності, а також адаптуватися до загроз, таких як економічні кризи або зміни в законодавстві. Залучення нових технологій, співпраця з державними органами та громадськими установами є важливими аспектами цієї адаптації.

3. **Внутрішня координація** — цей процес передбачає інтеграцію і узгодження стратегічних дій на внутрішньому рівні організації для досягнення єдиного напрямку. ВАТ ПВП „Енергія” повинно забезпечити ефективну координацію між різними підрозділами та напрямками діяльності, щоб максимізувати ефективність операцій і мінімізувати внутрішні конфлікти чи неузгодженості. Це забезпечить успіх у реалізації загальної стратегії підприємства.

4. **Стратегічне передбачення** — процес прогнозування майбутніх тенденцій, що дозволяє організації підготуватися до потенційних змін на ринку або в технологіях. У ВАТ ПВП „Енергія” це передбачає використання як інтуїтивних, так і формалізованих методів прогнозування, таких як імітаційні моделі або ділові ігри для оцінки можливих сценаріїв. Навчання менеджерів на основі минулого досвіду та оцінка стратегічних рішень дозволяють покращити якість прийняття рішень і підвищити рівень професіоналізму.

Керівництво вищого рівня в організації має важливу роль не тільки в ініціації процесу стратегічного планування, але й у його інтеграції та оцінці результатів. Це допомагає забезпечити синергію між різними управлінськими підрозділами і гарантовано досягти поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне планування є типом, що включається в інтерактивну орієнтацію, тому для нього є характерними такі принципи: принцип участі; принцип безперервності; принцип холізму[41].

Принципи участі та безперервності є важливими складовими стратегічного планування в ВАТ ПВП „Енергія”, що забезпечують не лише формування плану, але й його ефективну реалізацію та адаптацію до змінюваних умов. Ось як ці принципи працюють:

1. **Принцип участі:**

- Стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” орієнтоване на залучення менеджерів, а не лише фахівців відділів планування, до самого процесу створення планів. Це дозволяє не тільки розробити реалістичні стратегії, а й забезпечити глибоке розуміння цілей організації серед усіх учасників процесу.

- Участь менеджерів і співробітників у плануванні підвищує їх мотивацію, сприяє розвитку інтелектуальних і професійних навичок і забезпечує краще усвідомлення завдань, методів і механізмів досягнення стратегічних цілей.

- Фахівці з планування в цьому контексті відіграють роль консультантів і координаторів, надаючи необхідну інформацію, знання та інструменти для полегшення процесу планування. Вони створюють умови для ефективної взаємодії між різними рівнями управлінської структури і забезпечують якість стратегічного плану.

2. Принцип безперервності:

- Стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” не є одноразовим процесом, а є безперервним циклом, що включає постійний моніторинг і коригування планів з урахуванням нових даних і змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким і здатним адаптуватися до непередбачуваних обставин.

- Процес постійного контролю, аналізу та модифікації планів є важливою складовою стратегічного управління. Це включає в себе регулярні перегляди результатів і передумов для досягнення поставлених цілей, а також коригування стратегій і дій у відповідь на зміни, що відбуваються в економічному, політичному чи технологічному середовищі.

- Підвищення ефективності стратегічного планування пов'язане з постійним удосконаленням плану, що має на меті збереження цінностей і відповідність умовам, які можуть змінюватися в процесі наближення до досягнення мети. Це дозволяє організації не тільки досягати своїх цілей, але й адаптуватися до нових можливостей і викликів на шляху до їх реалізації.

Ці принципи допомагають ВАТ ПВП „Енергія” бути гнучким і адаптивним підприємством, здатним досягати своїх стратегічних цілей і вчасно коригувати свої дії, що відповідає вимогам змінного і конкурентного середовища.

Принцип холізму, який включає принципи координації та інтеграції, є основою для ефективного функціонування організації, оскільки він забезпечує цілісність її структури та діяльності на всіх рівнях.

Принцип координації: Цей принцип вказує на необхідність забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та функціональними

одинацями на одному рівні організації. Координація допомагає зменшити дублювання зусиль, уникнути конфліктів між різними підрозділами і забезпечити правильний розподіл ресурсів для досягнення загальних цілей підприємства. Для цього необхідно встановити чіткі комунікаційні канали і забезпечити взаємне розуміння завдань між працівниками різних відділів.

Принцип інтеграції: Інтеграція стосується об'єднання стратегій і дій різних рівнів управління організації. Оскільки кожен рівень організації має свої завдання, цілі і стратегії, інтеграція дозволяє об'єднати ці стратегії в єдину, узгоджену концепцію, яка допомагає досягти загальних цілей. Інтеграція забезпечує єдність напрямку і синергію між стратегічними ініціативами, що знижує ймовірність розбіжностей у діяльності різних підрозділів і дозволяє підприємству працювати як єдина система.

Ці два принципи забезпечують ефективну взаємодію всіх елементів організації, сприяючи її адаптації до змінюваного середовища, збільшенню ефективності діяльності і досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Принцип координації встановлює, що діяльність жодного підрозділу неможливо планувати ефективно, якщо це робити незалежно від інших підрозділів такого ж рівня. Отже, діяльність структурних одиниць одного рівня слід планувати одночасно і у взаємозв'язку[7].

Принцип інтеграції встановлює, що планування, яке здійснюється незалежно на кожному рівні, не може бути настільки ж ефективним, як планування у взаємозв'язку на всіх рівнях. [10. 325с.]

Загальновідомо, що стратегія, яка сформована на одному рівні створює проблеми для інших рівнів, і вони можуть розв'язуватися шляхом зміни стратегії другого рівня.

Так, координація і інтеграція є ключовими аспектами стратегічного управління в організаціях з ієрархічною структурою, таких як ВАТ ПВП „Енергія”. Ось як ці поняття функціонують в контексті стратегічного планування:

1. Координація:

- Координація забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами одного рівня організаційної ієрархії. Це означає, що всі функціональні підрозділи або команди на одному рівні повинні працювати спільно, щоб досягти спільних цілей, виконуючи завдання в єдиному напрямку.

- У ВАТ ПВП „Енергія” координація необхідна для того, щоб діяльність кожного підрозділу була узгоджена з іншими і щоб ресурси використовувалися ефективно без дублювання або конфліктів між відділами. Наприклад, виробничий підрозділ повинен скоординувати свої плани з підрозділом маркетингу для належного розподілу продукції на ринку.

2. Інтеграція:

- Інтеграція стосується більш широкого процесу, що забезпечує узгодження стратегій і дій різних рівнів управління організації. Це означає, що стратегії на вищому рівні (наприклад, корпоративні стратегії) повинні бути інтегровані з діяльністю середнього та низького рівня, таким чином забезпечуючи злагоджену роботу організації як цілого.

- Внутрішня інтеграція в ВАТ ПВП „Енергія” дозволяє створювати цілісні стратегії для всіх рівнів: від високорівневих стратегічних рішень, що визначають напрямок розвитку компанії, до операційних планів і діяльності окремих підрозділів. Це забезпечує узгодженість і єдність усіх елементів діяльності організації.

Таким чином, координація та інтеграція дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації на різних рівнях, уникати конфліктів між підрозділами і забезпечити спільну роботу на досягнення стратегічних цілей. Це важливий аспект стратегічного управління, що дозволяє організації бути більш адаптивною і результативною у динамічному середовищі.

Таким чином, успіх стратегічного планування у ВАТ ПВП „Енергія” залежить від того, як організований процес планування, наскільки ефективно управляється мотивація і контроль, а також як швидко і гнучко підприємство може реагувати на зміни в середовищі. Злагоджена робота всіх елементів

цього процесу дозволяє забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей організації. (рис. 2.5).



Рис.2.5. Процес розробки і реалізація стратегії та їх структура

Процес розробки і реалізації стратегії ВАТ ПВП „Енергія” має циклічний характер, що дає змогу постійно переглядати та адаптувати стратегії відповідно до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ось детальніше описані блоки цього процесу:

1. Визначення та вивчення альтернатив

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища керівництво ВАТ ПВП „Енергія” переходить до визначення стратегічних альтернатив. Цей етап включає пошук різних варіантів розвитку підприємства, які можуть допомогти досягти поставлених цілей.

- Аналіз альтернатив допомагає зрозуміти, які стратегічні шляхи можуть бути найбільш ефективними з урахуванням поточних умов ринку та внутрішнього стану організації.
- Керівництво повинно досліджувати різні варіанти, враховуючи їх потенційні вигоди та можливі ризики, щоб підібрати найбільш перспективні і реалістичні.

2. Вибір стратегії

Після аналізу альтернатив приймається рішення щодо вибору конкретної стратегії, яка найбільше сприятиме довгостроковій ефективності підприємства.

- Вибір стратегії залежить від того, наскільки добре кожна альтернатива відповідає ключовим вимогам організації, зокрема, принципу ефективності. Це означає, що стратегія повинна сприяти зростанню продуктивності та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.
- Вибір стратегії також передбачає чітке визначення, яка стратегія найбільше відповідатиме головній меті організації – її сталому розвитку та підвищенню ефективності.

3. Фактори, що впливають на стратегічний вибір ВАТ ПВП „Енергія”

Для того, щоб вибір стратегії був максимально обґрунтованим, керівництво враховує кілька ключових факторів:

- **Ризик:** Один із головних аспектів, на який потрібно звертати увагу при виборі стратегії. Керівництво повинно визначити, який рівень ризику є прийнятним для організації, враховуючи можливі загрози і невизначеності.
- **Знання минулих стратегій:** Важливо оцінити, які стратегії були застосовані раніше, як вони вплинули на результати організації та чого можна навчитися з минулого досвіду. Це дозволяє не повторювати помилок і застосовувати найбільш успішні підходи.
- **Реакція на власників:** Власники підприємства можуть мати певні вимоги або обмеження щодо стратегії. Вони можуть впливати на вибір стратегічної альтернативи, тому цей фактор має бути врахований під час прийняття рішення.
- **Фактор часу:** Час має важливе значення при реалізації стратегії. Неправильний час для впровадження навіть найбільш вигідної стратегії може призвести до невдачі. Тому вибір стратегії залежить також від моменту, в який вона буде реалізована, а також від зовнішніх економічних та політичних умов.

4. Результати вибору стратегії

Вибір стратегії вимагає від керівництва не тільки обґрунтованого аналізу, але й чіткого планування подальших кроків для її реалізації. Після вибору стратегії слідує етап реалізації, що передбачає:

- Розробку конкретних дій для впровадження обраної стратегії.
- Координацію з іншими підрозділами організації для забезпечення узгоджених дій.
- Оцінку результатів на кожному етапі для своєчасного коригування стратегії, якщо це необхідно.

Загалом, процес вибору стратегії в ВАТ ПВП „Енергія” має складний, але чітко організований характер, що дозволяє організації адаптуватися до змінюваного середовища і забезпечувати довгостроковий успіх.

Стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” є ключовим елементом

управління, що визначає напрямок розвитку організації і формує основу для прийняття рішень на всіх рівнях. Ось кілька ключових аспектів цього процесу:

Вибір цілей

Стратегічне планування починається з вибору цілей організації. ВАТ ПВП „Енергія” визначає свої цілі на довгострокову перспективу, що дозволяє підприємству орієнтуватися на досягнення високої ефективності і конкурентоспроможності на ринку.

Процес прийняття рішень

У рамках стратегічного планування керівництво визначає, які дії повинні бути вжиті для досягнення поставлених цілей. Це включає вибір стратегічних напрямків, розподіл ресурсів та реалізацію необхідних заходів. Важливою складовою є також створення чітких вказівок для прийняття рішень, що базуються на аналізі поточної ситуації і можливих майбутніх змін.

Загальнофірмовий підхід

Стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” здійснюється з загальнофірмових позицій, що передбачає узгодженість дій на всіх рівнях організації. Всі підрозділи повинні працювати в рамках єдиної стратегії для досягнення спільної мети.

Кореляція між плануванням і успіхом

Існує чітка кореляція між наявністю формального процесу стратегічного планування та успіхом організації. Формалізація цього процесу дозволяє забезпечити чіткість у прийнятті рішень і узгодженість усіх дій, що є важливим для ефективного функціонування компанії.

Аналіз ситуації і майбутніх можливостей

Стратегічне планування передбачає ретельний аналіз поточної ситуації як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Враховуються різні фактори, такі як економічні умови, конкурентне середовище, ризики та можливості. Такий аналіз дозволяє створити на основі

цих даних стратегії і заходи, які забезпечать успіх компанії.

Довгострокові наміри і стратегічні цілі

Основною метою стратегічного планування є формування довгострокових намірів і стратегічних цілей, які орієнтуються на сталий розвиток організації. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні зміни, але й активно формувати майбутні можливості, зберігаючи гнучкість у своїх рішеннях.

Урахування ризиків і шансів

При розробці стратегічних планів важливо враховувати не лише наявні можливості, але й можливі ризики, які можуть вплинути на реалізацію планів. Визначення потенційних загроз дозволяє вжити заходів для їх мінімізації, а також підготувати організацію до несподіваних змін.

Отже, стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” є циклічним і постійно адаптованим процесом, спрямованим на досягнення стабільного розвитку і покращення конкурентних позицій на ринку. Це забезпечує організацію необхідними інструментами для прийняття ефективних управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення процесу формування рішень щодо вибору стратегій підприємства

У процесі управління підприємством керівниками та спеціалістами приймається велика кількість рішень різного терміну дії щодо планування діяльності, організаційної роботи, мотивування персоналу, контролю тощо. За даними спеціалістів з науки управління, до 60 % робочого часу керівника підприємства займає процедура прийняття рішення, серед яких зазвичай є стратегічні. Під стратегічними рішеннями у науковій літературі розуміються рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта і які Прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПБП „Енергія” є фундаментальним етапом формування та реалізації стратегії. Ці рішення мають довгострокове значення і визначають основні напрямки розвитку підприємства, його ресурси та потенціал. У процесі розробки стратегії стратегічні рішення охоплюють декілька ключових аспектів:

1. Вибір стратегічних альтернатив Розгляд можливих варіантів стратегічного розвитку допомагає керівництву вибрати найефективніший шлях для досягнення цілей підприємства. Цей процес включає аналіз сильних і слабких сторін кожної альтернативи, можливих ризиків і очікуваних результатів.

2. Розподіл ресурсів Прийняття рішень щодо розподілу ресурсів забезпечує ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для підтримки вибраної стратегії. Це включає визначення пріоритетних напрямків інвестування та забезпечення ресурсами різних підрозділів відповідно до стратегічних цілей.

3. Формування стратегічного плану Стратегічний план слугує основним документом, що регулює виконання обраної стратегії. Він містить конкретні кроки та заходи, необхідні для реалізації загальної стратегії, а

також встановлює відповідальність за їх виконання та критерії оцінки ефективності.

Прийняття стратегічних рішень – невід’ємний процес розробки, організації реалізації стратегії та контролю за реалізацією стратегії на підприємстві.

Таким чином, стратегічні рішення є невід’ємною частиною процесу розробки, організації реалізації та контролю стратегії в ВАТ ПВП „Енергія”. Вони забезпечують гнучкість і адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі, що є запорукою її конкурентоспроможності та довготривалого успіху.

У ВАТ ПВП „Енергія” процес реалізації стратегії включає прийняття стратегічних рішень, що забезпечують адаптацію підприємства до змін у середовищі та підтримують довгостроковий розвиток. Основні аспекти, на які орієнтуються ці рішення, охоплюють:

1. **Формування стратегічного потенціалу** Це передбачає розвиток внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, які є основою для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, інвестиції в новітні технології, підвищення кваліфікації персоналу або впровадження ефективних систем управління.

2. **Стратегічні зміни та оцінка результатів реалізації стратегії** Даний аспект стосується регулярної оцінки результатів, досягнутих у ході реалізації стратегії, та коригування напрямків діяльності в разі необхідності. Це може включати зміну стратегічних цілей, коригування обраної стратегії або переорієнтацію діяльності підприємства для збереження його конкурентоспроможності.

При цьому, у процесі прийняття рішень щодо реалізації стратегії враховуються такі характерні риси стратегічних рішень:

- **Довгостроковий характер наслідків** – стратегічні рішення спрямовані на перспективу і мають тривалий вплив на діяльність компанії.

- **Вплив на перспективний розвиток** – рішення визначають основні напрямки, що формують майбутнє підприємства.
- **Адаптація до змін зовнішнього середовища** – стратегічні рішення враховують необхідність реагування на зовнішні фактори, які можуть вплинути на бізнес.
- **Залучення значних фінансових ресурсів** – ці рішення часто пов'язані з суттєвими інвестиціями, які необхідні для досягнення стратегічних цілей.
- **Рівень ризикованості** – рішення стратегічного рівня передбачають значний ризик, зумовлений невизначеністю зовнішнього оточення та довгостроковими наслідками.
- **Непрограмованість** – стратегічні рішення неможливо повністю формалізувати, оскільки вони залежать від унікальних умов і перспектив.
- **Нестандартність та творчий характер** – стратегічне планування потребує нових підходів і нестандартного мислення.
- **Високий ступінь суб'єктивності** – на стратегічні рішення впливають особисті судження, бачення і досвід керівництва.

Ці особливості стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” допомагають забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного середовища, підтримуючи його здатність швидко адаптуватися і зберігати конкурентоспроможність.

У науковій літературі з управління достатньо докладно описуються підходи, методи та процес прийняття управлінських рішень, проте концептуальні та методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень недостатньо висвітлені. [42, 413с.]

Стратегічні рішення у ВАТ ПВП „Енергія” мають унікальну специфіку в процесі їх прийняття та реалізації, що впливає на загальний організаційний механізм підприємства. Серед ключових особливостей цього механізму виділяються такі аспекти:

1. Прийняття на вищому рівні управління

Стратегічні рішення ухвалюються вищим керівництвом компанії, що забезпечує їхній зв'язок з глобальними цілями організації. Важливим аспектом є залучення керівництва до формування стратегічного бачення розвитку підприємства, яке має підтримку та розуміння на всіх рівнях.

2. Охоплення всіх управлінських рівнів

Стратегічні рішення впливають на всі підрозділи компанії, і тому важлива їхня інтеграція у щоденну діяльність. Цей підхід дозволяє встановити єдині стандарти та вимоги до досягнення цілей, що стосуються як оперативного, так і тактичного рівнів.

3. Відображення інтересів вищого керівництва

Оскільки стратегічні рішення є довгостроковими, їх впровадження враховує інтереси власників і топ-менеджменту компанії, зважаючи на можливі зміни пріоритетів у довгостроковій перспективі.

При цьому, у ВАТ ПВП „Енергія” стратегічні рішення супроводжуються такими проблемами, як:

- Узгодження інтересів керівництва та персоналу

Забезпечення балансу між стратегічними завданнями підприємства та інтересами співробітників є викликом, що потребує прозорості комунікації та мотиваційної політики для всіх працівників.

- Довготерміновий характер і необхідність коригування рішень

Через тривалий горизонт реалізації стратегічні рішення потребують періодичного коригування, щоб враховувати зміни в ринковому середовищі та адаптуватися до нових умов. Це вимагає гнучкості та системи моніторингу для своєчасної оцінки і коригування стратегії.

Реалізація стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” також має особливості, зокрема:

- Комплекс тактичних і оперативних рішень.

Для досягнення стратегічних цілей потрібна чітка координація тактичних і оперативних заходів, які спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Таке поєднання забезпечує поступовий вплив стратегічних рішень на діяльність підприємства.

- Вплив внутрішніх і зовнішніх обставин.

Прийняття та реалізація стратегічних рішень залежать від низки факторів, зокрема стилю управління, достатності ресурсів, рівня кваліфікації персоналу і часу. Відповідні обставини визначають можливість ефективного використання стратегічних інструментів, враховуючи і зовнішні чинники, які впливають на діяльність компанії.

Ці фактори обумовлюють застосування у ВАТ ПВП „Енергія” особливих підходів і методів, орієнтованих на адаптацію до змін і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Зовнішні обставини прийняття та реалізації стратегічних рішень характеризуються такими параметрами зовнішнього середовища, як невизначеність, складність, нестабільність. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень на підприємстві відображена в розробленій матриці (рис. 3.1).

Прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” в умовах нестабільності та високої невизначеності є особливо складним і ризикованим процесом. У такому середовищі прогнозування результатів і вибір оптимальної стратегії ускладнюються через нестійкість ринкових умов та непередбачувані зовнішні фактори, що суттєво впливають на довгострокове планування. В умовах трансформаційної економіки, коли економічна ситуація постійно змінюється, ризик стає невід'ємним елементом діяльності підприємства.

Цей ризик слід враховувати як один із ключових компонентів стратегічних рішень. Наявність невизначеності вимагає від керівництва не лише високої компетенції, але й гнучкості у розробці та реалізації стратегій. Для ВАТ ПВП „Енергія” це означає формування рішень, які враховують можливі сценарії розвитку подій та потенційні адаптаційні заходи. Такі рішення мають бути спрямовані на забезпечення стійкості організації,

здатності до швидкого реагування на зовнішні зміни та мінімізації негативних наслідків від ризикових факторів.

	Стабільні умови	Стабільні умови з елементами збурення	Нестабільні умови
Невизначеність	Низький ступінь	Середній ступінь	Високий ступінь
Ймовірність правильного вибору стратегічного рішення	Високий ступінь	Середній ступінь	Низький ступінь
Рівень впевненості в досягненні успіху	Високий рівень впевненості в досягненні успіху	Впевненість у досягненні успіху	Відсутність впевненості в досягненні успіху

Рис. 3.1. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень

Процес прийняття управлінських рішень зазвичай охоплює кілька ключових етапів, які можуть відрізнятися за рівнем деталізації. Основними з них є:

- аналіз проблеми,
- розробка можливих рішень,
- вибір оптимального варіанту,
- виконання рішення та контроль за його реалізацією.

Процес прийняття рішення згідно з теорією прийняття рішення є стандартним для будь-якого виду управлінського рішення. Разом з тим кожний етап та відповідні йому процедури мають певні особливості, обумовлені специфікою типу рішень та особливостями умов їх прийняття. Процес прийняття та реалізації стратегічних рішень відображений на рис.3.2.

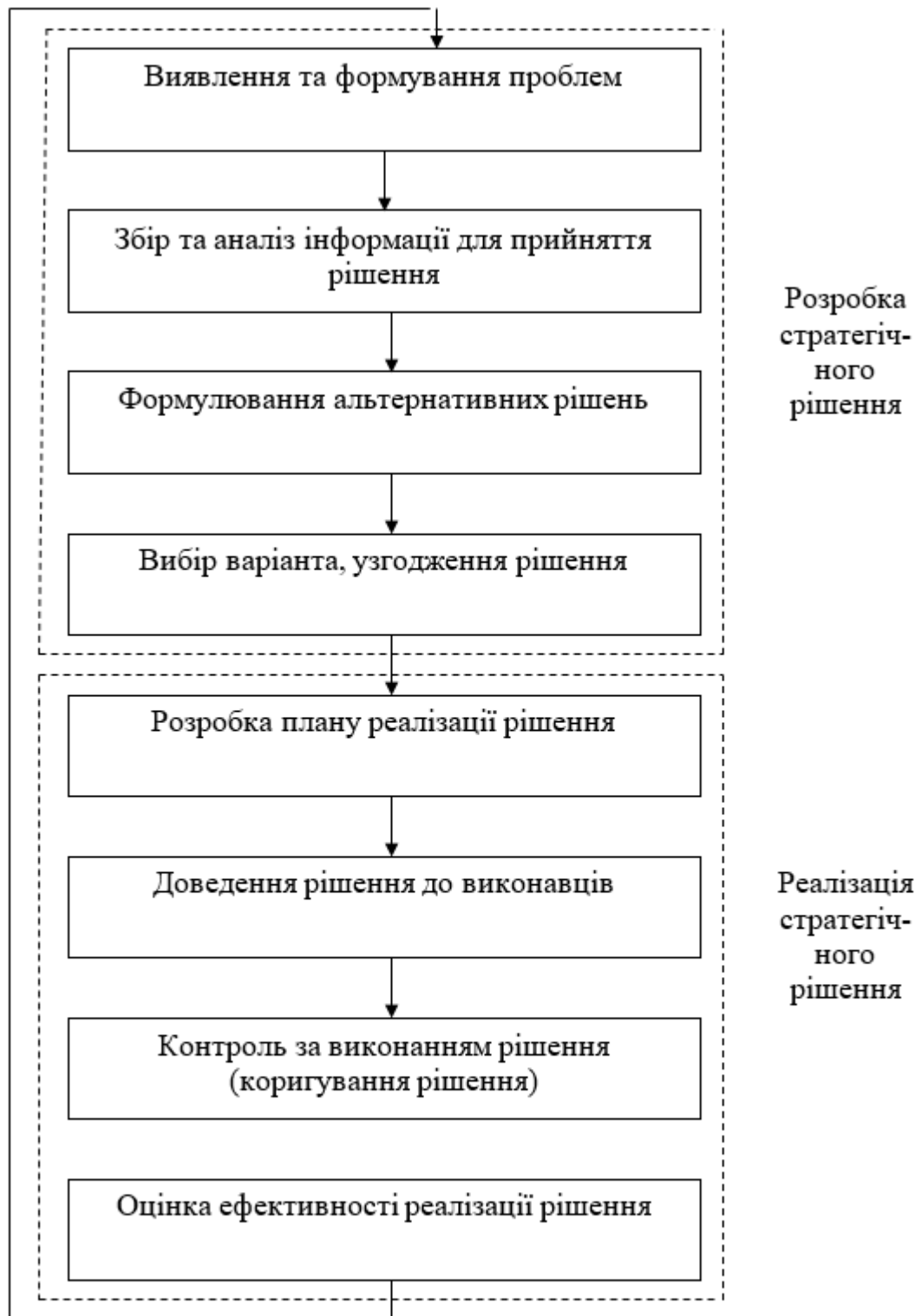


Рис. 3.2. Процес прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві

У ВАТ ПВП „Енергія” система прийняття стратегічних рішень є недостатньо сформованою. Часто ці рішення приймаються як реакція на значні зміни в зовнішньому середовищі, зокрема у випадках, коли підприємство стикається з кризовими ситуаціями.

Незважаючи на наявність розробленої стратегії, стратегічні рішення в організації стосуються економічного розвитку, управління соціальними питаннями, організації управління та персоналом. Водночас екологічні проблеми часто залишаються поза увагою керівництва.

Серед основних стратегічних рішень, які приймаються в ВАТ ПВП „Енергія”, можна виділити:

- вибір напрямів діяльності;
- розробка та впровадження нових товарів на ринок;
- вихід на нові ринки;
- реорганізація підприємства;
- визначення стратегії взаємодії з конкурентами;
- формулювання місії та філософії підприємства.

Важливо, щоб у підготовці таких стратегічно важливих рішень брали участь не лише вищі керівники, а й управлінці середньої ланки, оскільки їх досвід і знання процесів всередині підприємства можуть забезпечити більш ефективний вибір і впровадження стратегії.

Колегіальність у прийнятті стратегічних рішень є важливим аспектом управлінської практики в умовах трансформаційної економіки, особливо в країнах, що перебувають на етапі перехідних змін. Цей підхід забезпечує включення різних точок зору та залучення колективних знань і досвіду до процесу ухвалення рішень. Така форма прийняття стратегічних рішень має кілька основних переваг і причин, що її обґрунтовують:

1. **Перехід до колективної форми власності:** Колективний підхід дозволяє врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін (працівників, акціонерів, інвесторів тощо), що сприяє кращому сприйняттю рішень і їх більш ефективному виконанню.

2. **Відсутність досвіду у керівників:** Колегіальність у прийнятті рішень дозволяє компенсувати цей недолік, даючи можливість більше людей з різними досвідом і експертизою брати участь у процесі обговорення та ухвалення рішень. Це дає змогу знизити ризики і підвищити якість прийнятих рішень.
3. **Залучення різних поглядів та експертиз:** Колегіальність сприяє більш обґрунтованим і збалансованим рішенням, оскільки кожен учасник процесу може внести свою пропозицію і підкріпити її фактами чи досвідом.
4. **Зниження концентрації влади:** Така форма дозволяє знизити рівень упередженості і суб'єктивізму при прийнятті важливих стратегічних рішень.

Таким чином, стратегічне управління з елементами колегіальності дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та знижувати ризики, пов'язані з відсутністю досвіду або концентрацією влади в одних руках.

Через нестабільні умови та обмеженість інформації й часу, керівники українських підприємств часто вдаються до інтуїтивного підходу для прийняття стратегічних рішень. Такий підхід виправданий за високого рівня невизначеності, що підтверджує і зарубіжний досвід.

Удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” має сприяти забезпеченню вимог до якості, обґрунтованості, конкретності, своєчасності, правомочності та узгодженості рішень. Особливий акцент має бути наданий якості стратегічних рішень, а не лише швидкості їх ухвалення.

Для вдосконалення механізму прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” доцільно створити колегіальну систему для вирішення важливих економічних та соціальних питань. Делегування керівником частини повноважень до середнього рівня управління дозволяє побудувати дворівневу систему прийняття рішень, що охоплює як вищий, так і

виконавчий рівень.

Для забезпечення ефективності цього процесу варто розглянути створення окремого підрозділу або залучення спеціаліста зі стратегічного управління. Реорганізація системи управління та створення організаційного механізму стане основою для покращення процесу прийняття рішень, зокрема в умовах ризику й невизначеності, спираючись на методологічні підходи теорії прийняття рішень.

За твердженням американського менеджера Лі Якокка, для прийняття рішень необхідна наявність 95 % інформації у відповідній галузі, а за відсутності решти 5 % (ентропія) виникає ризик при прийнятті рішень. Разом з тим, як зазначають деякі автори, повна інформованість (нульова ентропія) обмежує творчість у прийнятті рішень.

Недостатність інформації для прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія” є наслідком постійних змін у зовнішньому середовищі, які, в свою чергу, знижують точність та актуальність необхідних даних. Така нестабільність сприяє виникненню ситуацій, де інформація стає менш цінною або навіть недоступною, що збільшує рівень невизначеності під час прийняття стратегічних рішень. Це ускладнює прогнозування можливих результатів і підвищує ризик прийняття неправильних рішень.

Якщо, приймаючи рішення, виходять не з однієї певної ситуації у зовнішньому середовищі, а із декількох можливих ситуацій, то прийняття рішень здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього середовища [35].

Якщо може бути задана ймовірність настання тієї чи іншої ситуації у зовнішньому середовищі, то прийняття рішень здійснюється в умовах ризику. Практично всі довгострокові рішення, як зазначає К.К. Сіо, приймаються в умовах ризику та невизначеності. [21. 114с.]

До низки важливих проблем прийняття стратегічних рішень з огляду на причини виникнення невизначеності - це незнання (брак повної та достовірної інформації), випадковість (стохастичність), протидія (вплив суб'єктивних факторів) - належать:

- цінність інформації;
- врахування всіх взаємодіючих факторів;
- проблема визначення критеріїв вибору рішення.

Для подолання проблем, що виникають під час прийняття стратегічних рішень у ВАТ ПВП „Енергія”, важливо поєднати інтуїтивно-творчий підхід з аналітичним. Інтуїтивно-творчий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коли інформація обмежена або нестабільна, але для підвищення точності та обґрунтованості рішень необхідно впровадити аналітичний підхід. Це включає в себе використання статистичних даних, моделювання можливих сценаріїв розвитку, а також оцінку ризиків і вигод для забезпечення більш обґрунтованого та результативного процесу прийняття рішень.

3.2. Управління стратегічними змінами на підприємстві

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій „стратегічного набору” організації[2]. На практиці існує багато підходів та методів управління організаційними змінами, але часто вони обмежуються спрощеними уявленнями про необхідність і можливість ефективного керування цим процесом. Однак, навіть найпростішою умовною моделлю циклу організаційних змін можна охопити ключові етапи цього процесу, які необхідно враховувати для успішної адаптації підприємства до нових умов (рис. 3.4.) Необхідність більш обґрунтованого вибору форм і методів проведення організаційних змін є критичним фактором для успішної адаптації підприємства до змін.

У стратегічному управлінні, зокрема при впровадженні системи стратегічного управління ресурсами (COP), різні підходи до управління отримують різне трактування залежно від того, як керівники організації здійснюють вплив на процеси і на роль співробітників у цих процесах. Окремі варіанти управління COP, запропоновані А. Буржуа, зокрема авторитарний, контролюючий, підхід на основі співробітництва, зміна організаційної культури та "чемпіонський" підхід, дозволяють визначити різні стратегії управління залежно від конкретних потреб і умов організації. (табл. 3.1).

І. Ансофф, один із визнаних спеціалістів у галузі стратегічного управління, розглядав різні методи впровадження організаційних змін. Він виділив кілька способів змін, серед яких примушування, адаптація, криза та управління опором, і кожен з цих методів має свої переваги та недоліки. (табл. 3.2).

Так, дійсно, впровадження стратегічних змін у організації часто супроводжується використанням примусових методів, особливо в умовах,

коли необхідно швидко адаптувати організацію до нових реалій або подолати сильний опір з боку співробітників.

Метод примушування може бути необхідним у ситуаціях, коли швидке реагування є критично важливим, але організація повинна враховувати соціальні наслідки таких змін і вживати заходів для пом'якшення опору і підтримки мотивованості співробітників після впровадження змін. В ідеалі його слід використовувати вкрай обмежено і лише в тих випадках, коли інші методи є неефективними.

Таблиця 3.1.

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
„Чемпіонський”	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами „чемпіонами” бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Таблиця 3.2.

Методи впровадження організаційних змін [7]

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Враховання моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Труднощі впровадження методу примушування в ВАТ ПВП „Енергія” дійсно пов'язані з соціальними та неформальними аспектами, які мають значний вплив на організаційну культуру та процеси змін. Відсутність атмосфери підтримки нововведень, а також відсутність належних механізмів для запобігання опору, стають серйозними перешкодами на шляху до успішної реалізації змін.



Рис.3.4. Цикл процесу організаційних змін

Адаптація — це процес поступових, поетапних змін, що здійснюються через низку незначних реорганізацій, що можуть тривати значний період часу. Цей підхід дозволяє змінювати такі елементи, як традиції, структура влади, а також кваліфікація керівників, тобто він впливає в основному на неформальні аспекти функціонування організації. За словами соціологів, цей метод є найбільш природним і органічним, оскільки він зумовлений постійним впливом зовнішніх факторів, незадовільними результатами діяльності підприємства, а також ініціативою внутрішніх, творчих сил самої організації.

У кризових умовах організаціям часто бракує часу на обдумане реагування, що ставить під загрозу їх існування. У таких ситуаціях опір змін може перерости в підтримку, оскільки співробітники усвідомлюють важливість збереження організації в цілому. Виникає ситуація, коли навіть ті, хто виступав проти змін, починають сприяти їх впровадженню, аби зберегти саму організацію. Кризові обставини можуть бути використані для здійснення радикальних трансформацій, оскільки опір мінімальний або взагалі відсутній.

Деякі психологи пропонують застосовувати штучно створену кризу, при якій керівництво організації вводить зовнішнього "ворога". На їхню думку, така маніпуляція може принести результати, схожі на реальну кризу, допомагаючи досягти поставлених цілей. Водночас, "штучна криза" може також стати ефективним тренінгом для персоналу, оскільки змушує співробітників діяти в екстремальних умовах.

Однак метод примушування і штучного створення кризи має свої ризики. По-перше, такі дії можуть призвести до значних витрат і мати негативні соціальні наслідки для організації. По-друге, застосування цих методів може викликати короткострокові результати, але в довгостроковій перспективі вони можуть підточити моральний клімат і стійкість організації.

Отже, криза дійсно може бути корисним інструментом для реалізації необхідних змін, проте вона повинна використовуватися обачно та з урахуванням усіх потенційних наслідків.

Метод "управління опором" в ВАТ ПВП „Енергія” є важливим інструментом для забезпечення ефективного впровадження змін в організацію, особливо в умовах обмеженого часу для проведення змін. У будь-якому процесі змін спостерігається опір. Це є нормальним явищем, оскільки зміни порушують звичний порядок діяльності, розподіл ролей, повноважень та відповідальності. Для ВАТ ПВП „Енергія” це може означати необхідність перегляду структури управління, обов'язків співробітників та їхніх функцій. Важливою складовою є здатність організації адаптуватися до змін і зберегти стабільність на перехідному етапі.

Отже, управління опором є важливим елементом для того, щоб забезпечити ефективне проведення змін у ВАТ ПВП „Енергія”. Проте, щоб уникнути конфліктів і негативних наслідків, необхідно підходити до цього процесу з обережністю, враховуючи інтереси персоналу та зберігаючи баланс між контролем і підтримкою змін.

Управління опором у ВАТ ПВП „Енергія” можна побудувати на принципі «роботи з випередженням», що включатиме цілий спектр заходів, спрямованих на розв'язання конфліктів, переконання, заохочення та застосування адміністративного впливу.

Стратегічне управління в ВАТ ПВП „Енергія” повинно включати не лише організаційні та технологічні зміни, але й зміни в поведінці співробітників, що є важливим аспектом успішного впровадження стратегічних трансформацій. Перехід до стратегічного мислення та адаптації поведінки до нових умов середовища — це критичний етап, який забезпечить стійкість і успіх підприємства на довгострокову перспективу.

Цей підхід дозволяє не лише вирішувати питання, пов'язані з перепідготовкою та адаптацією персоналу, але й дає можливість інтегрувати стратегічні зміни в систему управління організацією. Така послідовність

допоможе вчасно реагувати на зміни, уникати опору та забезпечувати стабільний розвиток підприємства навіть в умовах постійної трансформації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави зробити наступні висновки.

Основна ідея переходу від поточного (тактичного чи оперативного) управління до стратегічного полягає в орієнтації вищого керівництва на зовнішнє середовище. Це дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни, зберігаючи здатність до адаптації та досягнення довгострокових цілей. Ось кілька ключових аспектів, що характеризують цей перехід:

Стратегічне управління передбачає перенесення уваги від поточних операцій до взаємовідносин з оточенням (ринкові умови, конкуренція, технологічні зміни, економічні фактори). Це дозволяє організації не тільки реагувати на зміни, а й активно шукати можливості для розвитку в умовах цих змін.

Визначення зв'язку організації з оточенням в стратегічному управлінні передбачає чітке розуміння того, як організація взаємодіє з її зовнішнім середовищем, яке може змінюватися. Ця взаємодія включає як аналіз і прогнозування змін у зовнішньому середовищі, так і внутрішні заходи для оптимізації діяльності організації під ці зміни. Це процес встановлення та підтримки ефективних і взаємовигідних відносин з усіма зовнішніми суб'єктами: постачальниками, споживачами, конкурентами, державними органами тощо. Організація має формулювати стратегічні цілі, які зможуть не лише забезпечити її виживання, але й дозволять отримати конкурентні переваги.

Для досягнення бажаних результатів стратегічне управління передбачає ефективне управління ресурсами підприємства, як фінансовими, так і людськими, матеріальними та інтелектуальними. Розподіл ресурсів має бути зосереджений на реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Стратегічне управління забезпечує прийняття рішень, які відповідають загальній стратегії організації і сприяють збалансованому розвитку всіх її компонентів. Це означає, що кожне управлінське рішення, яке приймається на підприємстві, має бути узгоджене з більш широкою

стратегією розвитку організації і повинно сприяти її довгостроковому успіху.

Важливою складовою стратегічного управління є те, що воно передбачає не тільки вирішення поточних завдань, а й розвиток підприємства в цілому. Це включає оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення ефективності роботи всіх підрозділів, а також забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому.

Таким чином, стратегічне управління – це не просто набір інструментів для вирішення поточних проблем, але і цілісна система, яка дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток і досягнення довгострокових цілей.

Аналіз стратегічного управління ВАТ ПВП „Енергія” дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо місії та цілей організації:

Місія ВАТ ПВП „Енергія” визначає основні орієнтири і напрямки діяльності компанії. Місія вказує на здатність організації використовувати свої ресурси і можливості для досягнення довгострокового виживання. Вона також може описувати технології та інноваційні підходи, які використовуються в процесі роботи. Місія служить орієнтиром для стратегічного планування і визначення стратегічних цілей. Вона має допомогти організації зрозуміти свою роль на ринку, підготувати керівництво до змін і забезпечити сталий розвиток на основі визначених цінностей.

Місія є основою для формулювання цілей. Вона задає загальний напрямок, а цілі конкретизують, що саме потрібно досягти для реалізації місії. Таким чином, місія створює стратегічну основу для формулювання конкретних, вимірюваних цілей, які згодом будуть реалізовані через плани і дії організації.

Для ВАТ ПВП „Енергія” стратегічне управління будується на чітко визначених ієрархічних цілях, які відповідають різним аспектам діяльності організації і сприяють досягненню загальної мети компанії.

У ВАТ ПВП „Енергія” стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення довгострокових цілей і стабільного розвитку компанії. Воно включає в себе чітко визначені етапи та напрямки діяльності, що дозволяють організації ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити реалізацію стратегічних цілей. Стратегічне планування в ВАТ ПВП „Енергія” є процесом визначення цілей організації та розробки планів для їх досягнення. Це забезпечує основу для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях компанії.

Вдосконалення стратегічного управління в ВАТ ПВП „Енергія” є ключовим етапом для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації. Ось основні напрямки, які можуть бути використані для покращення стратегічного управління на підприємстві: Удосконалення процесу формування рішень щодо вибору стратегій підприємства: включення управлінців середньої ланки в процес прийняття стратегічних рішень дозволить забезпечити більш різноманітні точки зору та врахувати різні аспекти, які можуть бути упущені вищим керівництвом; прийняття рішень на колегіальній основі стане важливим елементом для ефективного вирішення стратегічно важливих економічних та соціальних проблем. Це дозволить організації бути більш гнучкою та адаптивною до змін.

Впровадження організаційних змін у ВАТ ПВП „Енергія” часто стикається з опором, який може виникати внаслідок страху перед невідомим, недовіри до ініціаторів змін чи страху втрати робочих місць.

Для ефективного управління опором необхідно застосовувати проактивний підхід – **робота "з випередженням"**, що передбачає не лише аналіз причин опору, а й впровадження заходів, спрямованих на переконання, мотивацію, заохочення та адміністративний вплив.

Важливою частиною процесу управління змінами є чітке і своєчасне інформування працівників про необхідність змін, їх позитивний вплив на компанію та працівників.

Для зниження опору корисно залучати співробітників до процесу змін, що допоможе підвищити їхню підтримку і лояльність до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник/ В.Андрійчук, Л.Бауер.– Київ: КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 2013. – 296 с.
3. Ареф’єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф’єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
4. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
5. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с..
6. Болюх М.А., Бурчевський В.З.. Економічний аналіз: Навчальний посібник. [Текст] / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський – К.: КНЕУ, 2001. – 540с. – ISBN 966-574-238-8.
7. Вакуляк В.В.. Формування організаційної структури на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/vakulyak-vv-formuvannya-organizatsiynoyi-strukturi-na-pidpriemstvi>
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2013. – 365с.
9. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К: Кондор, 2009. 187 с.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

11. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу.- К.: Вища школа, 2014.- 235 с.
12. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2013, - 146с.
13. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
14. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2003.
15. Ільїн В.Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації // Економіка АПК. – 2013. - № 10. – С. 54-62.
16. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Економіка и управління. 2006. № 2–3. С. 86-94.
17. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації :матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
18. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.
19. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос.- Львів, 2013 – 352с.
20. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016. 22 с.
21. Луценко Ю.О. Потенціал акціонерного сектору агропромислового комплексу // Економіка АПК, - № 6, 2007, - С. 112- 116.
22. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Біловор, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.

23. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

24. Мочаліна З. М. Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання спеціальності «Облік і аудит») . Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2011. 102 с.

25. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. - Львів: Коопосвіта. 2003.-388с.

26. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. І доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

27. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент – К., - 2002 Академвидав, 2013. – 464 с.

28. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій.: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2015. – 860 с.

29. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

30. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод посіб. – Л.: Львів. політех., 2016. – 224 с.

31. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. - К.: Основа, 2009.- 619с.

32. Примак Т.О.. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищих навч. закл. [Текст] / Т.О. Примак – К.: Вікар, 2001. – 178с. – ISBN 966-7131-35-1.

33. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. [Текст] / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська – Т.: Карт-бланш, 2003. – 490с. – ISBN 966-7952-18-5.

34. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
35. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 416 с.
36. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання / С.Ф. Смерічевський // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 67-72.
37. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К., 2015. – 367 с.
38. Стадник В.В., Йохна М.А.. Менеджмент: Посібник. [Текст] / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2003. – 464с.
39. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2011.– 340 с.
40. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2015. – 456 с.
41. Тарнавська Н.П.. Менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-3075-2.html>.
42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.
43. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія / М. І. Чепелюк. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. - 396 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
44. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538с.
45. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
46. Щербіна О.В.. Еволюція організаційних структур [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>.

47. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посіб. –К.: КНЕУ, 2004. – 457с.