

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INDUSTRY DEVELOPMENT

*В статті розглянуті питання впровадження стратегічного управління на підприємствах галузі за умов динамічної зміни зовнішнього середовища. Визначено переваги та умови, що дозволяють досягти максимального успіху у процесі впровадження стратегічного управління, підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності відповідно до розробленої стратегії розвитку. Виявлено, що досягнення глобальних та локальних цілей динамічного розвитку галузі в конкурентному середовищі можливо за рахунок системних дій, що узгоджені за часом і ресурсами. Досліджено ситуацію, що склалася у вітчизняних галузях: пасивна роль держави, посилення конкуренції зі сторони іноземних виробників, зниження платоспроможності населення, втрата популярності продукції вітчизняного виробника.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток, стратегія, галузь, діяльність, інтеграція.

*В статье рассмотрены вопросы внедрения стратегического управления на предприятиях отрасли в условиях динамического изменения внешней среды. Определены преимущества и условия, позволяющие достичь максимального успеха в процессе внедрения стратегического управления, повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности в соответствии с разработанной стратегией развития. Выявлено, что достижение глобальных и локальных*

*целей динамического развития отрасли в конкурентной среде возможно за счет системных действий, согласованные по времени и ресурсам. Исследовано ситуацию в отечественных отраслях: пассивная роль государства, усиление конкуренции со стороны иностранных производителей, снижение платежеспособности населения, потеря популярности продукции отечественного производителя.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие, стратегия, отрасль, деятельность, интеграция.

*The article deals with the issues of implementation of strategic management at the enterprises of the branch in the conditions of dynamic change of the environment. The advantages and conditions that allow to achieve the maximum success in the process of strategic management implementation was defined, to increase the competitiveness and efficiency of activities in accordance with the development strategy. It is revealed that achievement of global and local goals of dynamic development of the industry in a competitive environment is possible due to system actions that are coordinated in time and resources. The situation in domestic industries is investigated: passive role of the state, increased competition from foreign producers, reduced solvency of the population, loss of popularity of products of domestic producers.*

**Key words:** strategic management, development, strategy, industry, activity, integration.

УДК 338.45:65.016

**Бродюк І.В.**

здобувач кафедри бізнес-економіки  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Тенденції розвитку світових ринків спонукають країни до постійного пошуку нових нестандартних шляхів вирішення ринкових задач, на основі безперервного вдосконалення діяльності всіх суб'єктів господарювання з метою виявлення позитивних економічних змін.

В умовах інтеграції України в європейській економічній простір, вирішальним фактором успішної діяльності будь-якої системи стає впровадження та реалізація стратегії, що визначає перспективи її подальшого розвитку.

Проблеми забезпечення ефективності розвитку економіки країни належать до сфери стратегічного управління, загально визнаного напрямку розвитку економічної науки в промислово розвинутих країнах. Дана проблематика розкрита науковими школами та напрямками економічної науки. Проте, аналіз управлінських функцій сучасного менеджменту розвитку галузі показує, що недостатньо приділяється уваги питанням стратегічного управління та стратегічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими серед числа яких М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрикленд, Д. Шендел, А. Чандлер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, К. Прахалад, О.С Віханський, А.П. Градов, З.Є. Шершньова,

М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва, С.В. Оборська. Разом з тим, незважаючи на наукові дослідження в цій галузі знань, деякі питання вимагають подальшого глибокого вивчення з урахуванням особливостей діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд питань перспективності стратегічного управління розвитку галузі в умовах інтеграції до ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес формування стратегічного розвитку галузі представляє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, що об'єднані єдиною глобальною метою: забезпечувати і підтримувати високий рівень конкурентної переваги. Стратегія розвитку галузі, як будь-яка система, схильна до впливу певних закономірностей, а тому їй притаманні такі характеристики: цілісність, інтегративність, комунікативність. Це означає, що найбільший ефект досягається, коли всі складові стратегії розвитку галузі реалізуються в умовах координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються в рамках кожної з складових, узгоджені часом і ресурсами та не суперечать одне одному. При заданому рівні стратегічних ресурсів галузь володіє потенційними можливостями досягнення глобальної і локальних цілей динамічного розвитку в конкурентному середовищі [1].

Державне управління та бізнес формують бачення майбутнього, виходячи з сучасної специфіки наявних потенціалів та ресурсів, визначають стратегічне управління як комплекс систематичних дій, етапів та заходів його досягнення. Це дозволяє нам згрупувати і виділити в менеджменті такі процеси як: стратегічне прогнозування, стратегічне планування та стратегічне управління розвитком галузі (рис. 1).

Узагальнене поняття стратегічного управління розвитком галузі в умовах інтеграції до ЄС можна позначити як процеси:

- аналізу сучасного рівня стратегічного управління;
- узгодження державної та галузевої політики розвитку промислових комплексів з галузевими і груповими інтересами бізнесу;
- інвентаризації потенціалів, наявних ресурсів, обмежень зовнішнього середовища (ЄС);
- дослідження основних особливостей і чинників в умовах інтеграції до ЄС;
- визначення альтернатив розвитку галузі;
- виділення стратегічних цілей і завдань розвитку та їх деталізація при формуванні цільових програм, проєктів і планів;
- розробки галузевих стратегій та цільових програм;
- формування критеріїв і системи показників оцінки;
- результативності менеджменту, що характеризує інтеграційну адаптивність і конкурентоспроможність галузі в умовах інтеграції до ЄС;
- розробки методичного інструментарію оцінки результативності стратегічного управління розвитком галузі;

– організаційно-економічного моделювання стратегічного управління розвитком галузі в умовах ЄС;

– актуалізації напрямів вдосконалення стратегічного управління та їх реалізації в рамках державної економічної стратегії та стратегії розвитку промисловості;

– моніторингу та контролінгу виконання стратегічних цілей і завдань розвитку;

– оцінки результативності стратегічного управління розвитком галузі в умовах інтеграції до ЄС, в тому числі в досягненні адаптивних і конкурентоспроможних цілей і завдань в галузевому розрізі;

– розробки загальних системних коригуючих управлінських впливів з урахуванням виявлених відхилень;

– цілеполягання з врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Отже, стратегічне управління розвитком галузі в умовах інтеграції до ЄС ґрунтується на науково обґрунтованих принципах і методах стратегічного менеджменту та сучасних управлінських технологій, формується специфікою господарських процесів в суб'єкті держави, ступенем консолідації державного і галузевого управління та бізнесу в адаптивності господарської діяльності до конкурентного середовища за допомогою неіндустріалізації, імпортозаміщення і диверсифікації економіки.

Стратегія розвитку галузі в сучасних умовах повинна відображати баланс ринкових інтересів окремих груп та суб'єктів ринку (табл.1)

Отже, можна зазначити, що з позиції вищого керівництва виробничих підприємств основні цілі в стратегії розвитку галузі орієнтовані на індивіду-

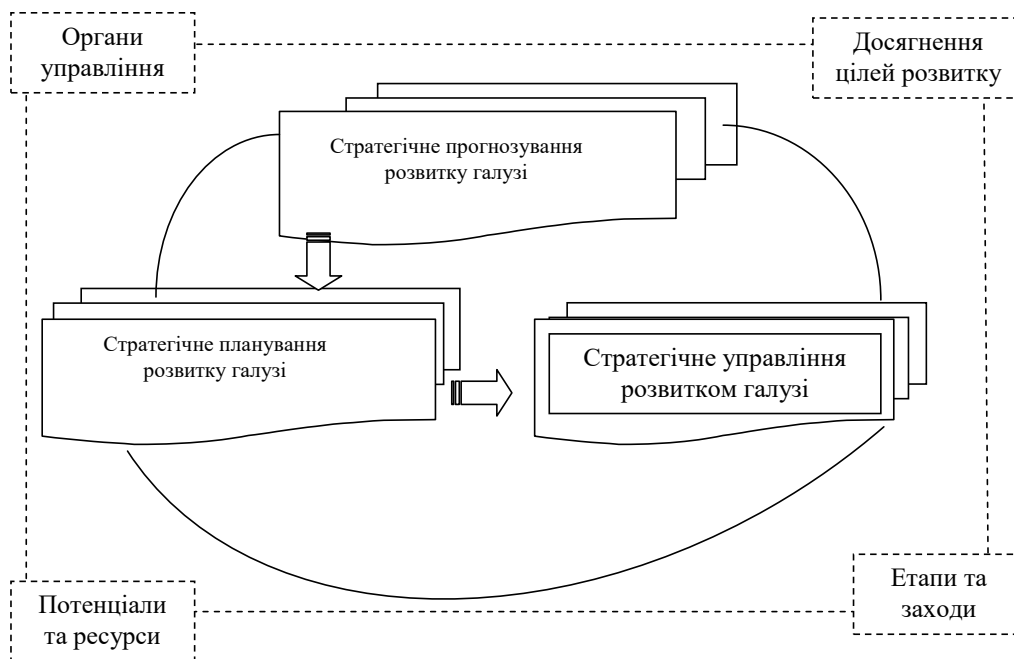


Рис. 1. Процеси стратегічного управління розвитком галузі

альних та корпоративних власників через задоволення потреб клієнтів на ринку.

Таблиця 1

**Інтереси окремих груп при стратегічному управлінні**

№ з/п	Група	Спектр інтересів
1	Споживачі	Якість продукції, ціна, сервіс, гарантії безпеки
2	Акціонери, власники	Прибуток, дивіденди, зростання капіталу, надійність інвестицій
3	Інвестори	Гарантії повернення суми кредиту, відсотки
4	Постачальники	Регулярні платежі, тривалість співробітництва
5	Органи влади	Податки, зайнятість
6	Менеджери	Престиж, грошова винагорода
7	Громадські об'єднання	Стабільність, зайнятість, збереження соціальної сфери, навколишнього середовища
8	Наймани працівники	Гарантія зайнятості, грошова винагорода, задоволення працею

Процес стратегічного управління розвитком є вимогою ситуації, що склалася у вітчизняних галузях: пасивна роль держави, посилення конкуренції зі сторони іноземних виробників, зниження платоспроможності населення, втрата популярності продукції вітчизняного виробника.

Процес стратегічного управління розвитком має внутрішню логіку, необхідну для позитивних змін в діяльності галузі на поточній та перспективний період, має цілі й засоби їхньої реалізації, певні фактори та систему показників результативності. Вивчення та розробка конкретної концепції розвитку стратегічного управління галузі може сприяти не тільки поліпшенню економічного стану окремих підприємств, але і виведенню галузі на новий рівень розвитку.

Стратегія має свою систему показників. В цьому контексті, на наш погляд, доречно використовувати категорії результативності та управління організа-

ційними системами, що запропоновані П. Друкером [3] такі як: дієвість, економічність, якість продукції, продуктивність, якість життя працівників, прибутковість, інновації, стратегічне планування.

Стратегія розвитку галузі повинна забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку зміцнення конкурентних позицій підприємств, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб споживачів, а також більш ефективне використання матеріальних ресурсів.

Стратегія розвитку галузі спрямована на підвищення конкурентоспроможності економіки країни та отримання додаткового доходу від її діяльності. Відповідно до цього, стратегія розвитку галузі повинна бути спрямована на розширення сфери діяльності промисловості з метою отримання додаткового прибутку. У такому випадку стратегія розвитку виступає не лише як інструмент постановки та реалізації цілей, але і як засіб адаптації галузі до зовнішнього ринкового середовища [4].

Аналіз управлінських функцій сучасного менеджменту розвитку промисловості показує, що в даний час не приділяється уваги питанням стратегічного управління та стратегічного розвитку, адекватного сучасним умовам господарювання.

Розгляд питань функціонування галузей і промислових підприємств в умовах інтеграції до ЄС зводиться на практиці до формалізованого епізодичного обговорення даної проблематики на нарадах із залученням окремих представників наукової громадськості, без винесення істотних резолютивних рішень, розробки та прийняття ефективних заходів і конкретних дій [5].

Господарюючі суб'єкти вирішують питання підтримки своєї конкурентоспроможності та адаптації до умов Євроінтеграції самостійно без належної підтримки з боку органів управління галуззю.

Традиційно вся інформація, що використовується в процесі стратегічного управління розвитком галузі, поділяється за видами, що представлені в табл. 2.

Таблиця 2

**Види інформації, що використовуються в процесі стратегічного управління розвитком галузі**

Види інформації	Зміст та джерела даних
Прогнозна	Інформація про бачення, тенденції, очікувані результати реалізації управлінського процесу (прогнози галузевого розвитку промисловості)
Планова (програмна)	Включає контрольні значення реалізації певних заходів, направлених на досягнення цілей та задач розвитку в натуральному та вартісному виразі за календарними періодами (стратегії, програми розвитку галузей та промислових підприємств)
Звітна (контрольна)	Інформація, що отримується за результатами збору даних ті відомостей про результати діяльності відповідальних суб'єктів для досягнення поставлених цілей
Нормативна	Визначається специфікою галузевого виробництва, існуючими нормативами та стандартами, типовими технологіями, вимогами охорони праці (ДСТУ, кодекси, акти, законодавство)
Статистична	Систематизовані та проаналізовані дані, що отримані в процесі державного спостереження за підсумками діяльності господарюючих суб'єктів і галузей промисловості
Аналітична	Інформація, що отримана в процесі аналізу виробничої діяльності та функціонування галузей в різних сферах промисловості

Саме аналітичний рівень всіх видів інформації, що застосовується при формуванні стратегії розвитку галузі, визначає її адаптаційність, цінність та затребуваність [6]. Актуальність та необхідність розробки і реалізації стратегії розвитку галузі обумовлюється: відсутністю інструментів, що прив'язують мету державної промислової політики в інтеграції до ЄС; потребою подолання протиріч між старими та новими виробничими процесами і переходом галузей промисловості до VI і VII технологічного укладу, на основі інноваційного оновлення, створення високопродуктивних виробництв, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність і структурно збалансувати матеріальний сектор економіки; задачами зниження накопичених екологічних і техногенних проблем, що мають деструктивний вплив на розвиток швейної галузі.

### Висновки з проведеного дослідження.

1. Особливу роль у регулюванні розвитку галузі відіграватиме стратегічне управління, що визначає перспективи подальшого розвитку, на основі якого можна розробляти довгострокові та середньострокові програми інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання галузі.

2. Найбільший ефект у стратегічному управлінні досягається тоді, коли всі складові стратегії розвитку галузі реалізуються в умовах координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються в рамках кожної з складових, узгоджені часом і ресурсами та не суперечать одне одному.

3. Стратегічне управління розвитком галузі в умовах інтеграції до ЄС базується на: науково обґрунтованих принципах і методах стратегічного менеджменту; сучасних управлінських технологіях; формується специфікою господарських процесів в суб'єкті держави; ступенем консолідації державного і галузевого управління; адаптивності господарської діяльності та бізнесу за допомогою неоіндустріалізації, імпортозаміщення і диверсифікації економіки.

4. Необхідність розробки і реалізації стратегії розвитку галузі обумовлюється відсутністю інструментів, що прив'язують мету державної промислової політики до інтеграції в ЄС.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.
2. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2007. № 1(22). С. 267-272.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М.: «Манн, Иванов и Фербер». 2015. 416 с.
4. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс., 2005. 454 с.
5. Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. М.: «Результат и качество». 2005. 512 с.
6. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. Пособие. Санкт-Петербург: СпецЛит, 2000. 589 с.