

Використана література

1. Безбожний, В.Л. Організаційні засади забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства [Текст] / В.Л. Безбожний // Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць. – Вип. 18. – Т. 4. – 2008.
2. Онікієнко, В.В. Інноваційна політика країн Євросоюзу та СНД: проблеми і практика реалізації [Електронний ресурс] / В.В. Онікієнко / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/usoc/2006_3/170-183.pdf
3. Свідер, О.П. Теоретичні аспекти прямого іноземного інвестування [Текст] / О.П. Свідер // Вісн. Кам'янець-Под. нац. ун-ту ім. І. Огієнка. Сер.: Екон. науки. – 2011. – №4. – С. 61 – 66.
4. Шпехт, В.М. Безпека та захист бізнесу [Текст] / В.М. Шпехт, Т.В. Шпехт. – Полтава: ДП «Друкарня», 2007. – 483 с.
5. Эренберг, Р. Современная экономика труда [Электронный ресурс] / Р. Эренберг, Р. Смит. – Режим доступа: http://www.Sseu.ru/edumat/u_pers/Int_Encycl/Quality_of_work.Ntm.
6. Arata, M.J. Identity theft for dummies [Electronic resource] / M.J. Arat. – Hoboken: Wiley Publishing, 2010.
7. Wolf, M. Perspectives // Research-Technology Management. – 2008.
8. World Economic Outlook. – IMF. – 2012.

Отримано 03.10.2016

УДК 338.3.01

Яна ПАНУХНИК

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА
ІДЕНТИФІКАЦІЇ ВЕКТОРІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У МУНІЦИПАЛЬНІЙ
ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**

***Резюме.** Обґрунтовано пріоритетність в управлінських процесах відповідно до концептуальних підходів стратегічного управління підприємством у муніципальній економічній системі збутової діяльності організації. Виокремлено основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на збутову стратегію приладобудівного підприємства. Розроблено структурно-логічну етапність процесу вибору підприємством стратегії збутової діяльності нової продукції як елемента реалізації концептуального підходу до стратегічного управління підприємством у муніципальній економічній системі. Ідентифіковано основні вектори модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі*

***Ключові слова:** стратегічне управління, муніципальна економічна система, технологія управління підприємством.*

Iana PANUKHNYK

**STRATEGIC APPROACH TO MANAGEMENT AS A PRECONDITION
FOR IDENTIFICATION OF TECHNOLOGY MANAGEMENT
MODERNIZATION VECTORS IN MUNICIPAL ECONOMIC SYSTEM**

***Summary.** The article proves the priority in the management processes of sales activity according to the conceptual approaches of strategic management in municipal economic system. The major internal and external factors of influence on sales strategy were underlined in the article. The structural and logical process phasing of choosing the strategy of enterprise sales activity of new products as an element of the conceptual approach to strategic management implementation in municipal economic system was elaborated. The author showed that the main vectors of technological modernization of enterprise management in municipal economic system should be clear definition of internal and external strategic directions of development; forming enterprise own policies for economic, social, environmental, technical and technological, innovation development and their alignment with*

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

government policy; strengthen of enterprise resource potential; coordination of contact audience's interests (economic, social, environmental); reorientation of financial flows according to strategic vectors and development directions; implementation of appropriate strategies (financial (e.g. rising cost of business strategy) and nonfinancial (e.g., implementation socially responsible activities); increase of the enterprise value as a source of intellectual capital, monitoring of these processes.

Key words: *strategic management, municipal economic system, enterprise management technology.*

Постановка проблеми. Темпи змін зовнішнього середовища за часовим горизонтом їх прояву часто випереджають реакцію підприємств приладобудування, через що збільшується частота появи неочікуваних підприємством проблемних питань, які вимагають вирішення.

Саме стратегічний підхід до управління підприємством покликаний забезпечити не тільки своєчасність реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі (перш за все, у муніципальній економічній системі), а й покласти в її основу запобіжний принцип.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління розвитком підприємств присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Г. Азоєв, О. Амоша, І. Ансофф, А. Гальчинський, В. Герасимчук, В. Геєць, Г. Мінцберг, І. Піддубний, М. Портер, Дж. Стіглер, Л. Федулова, А. Чухно, З. Шершньова та ін. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів функціонування муніципальної економічної системи здійснили Б. Адамов, Л. Гілберт, М. Долішній, С. Дорогунцов, Г. Монастирський, М. Чумаченко, Ю. Шаров та інші.

Поряд із цим, у науковій літературі недостатньо досліджень, пов'язаних з урахуванням впливу чинників муніципальної економічної системи на процес управління підприємством та вибір останнім технологій управління.

У праці «Стратегічне управління» [1] І. Ансофф розкрив зміст поняття стратегічного управління таким чином: «Діяльність з стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою низки взаємовідносин між організацією та оточенням, що дозволяють їй домогтися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог».

Дана дефініція, на наш погляд, достатньо влучно акцентує увагу саме на необхідності формування тісних взаємовідносин між організацією та середовищем її діяльності в процесах стратегічного управління, що повністю відповідає принципам багатовекторного функціонування муніципальних економічних систем.

З. Шершньова розкриває зміст поняття «стратегічне управління» так: «Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій» [2].

Таке визначення є дещо звуженим, оскільки не враховує важливості взаємодії елементів економічних систем із екзогенними відносно них факторами розвитку.

Мета статті. Стратегічний підхід до управління підприємствами, в тому числі приладобудівними, в муніципальній економічній системі через формування концепції такого управління уможливує досягнення встановлених цілей, конкурентних переваг підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. Логічною є потреба обґрунтування об'єктивної необхідності формування концепції стратегічного управління приладобудівним підприємством у муніципальній економічній системі.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління як управлінський процес уможливує формування й виконання системи стратегій, векторність яких спрямована на досягнення цілей підприємства, що дозволяє йому збалансовувати відносини з

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

зовнішнім середовищем та його елементами. Особливої актуальності набуває поєднання пріоритетів розвитку окремих підприємств та муніципальної економічної системи в цілому, що в стратегічній довготерміновій перспективі стає акселератором прогресивних змін у суспільстві.

Стратегічне управління підприємством у муніципальній економічній системі покликане створити для підприємства конкурентні переваги й утвердити його стратегічну позицію задля виживання у зовнішньому середовищі. Для цього воно повинно базуватися на відповідній концепції.

Загалом, концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [3].

Цілком зрозуміло, що управлінські дії в процесах формування та реалізації стратегії на підприємствах повинні бути поліваріантними та багатовекторними. Неможливо обмежуватися розвитком лише однієї сторони діяльності організації чи економічної системи. Слід розробити чітку ієрархію пріоритетів, цілей та вагомості окремих функцій у досягненні очікуваних результатів.

Як зазначає І. Маркович [4], «система цілей кожного промислового підприємства, яке намагається гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, повинна бути генеративною з точки зору можливості кожної цілі підсилювати ефект від досягнення іншої, та володіти ознакою взаємної несуперечності». Такі вимоги є незаперечними, адже навіть часткова їх контрадикторність нівелює будь-які намагання підприємства досягти усіх своїх пріоритетних цілей.

Одним із основних пріоритетів відповідно до концептуальних підходів стратегічного управління підприємством у муніципальній економічній системі може стати оптимізація збутової діяльності організації.

Зважаючи на економічну доцільність збутової діяльності (прибуток формується саме в процесі реалізації продукції і є основною метою діяльності приладобудівного підприємства), – формуванню стратегії збуту підприємство повинно приділяти особливу увагу.

Формування ефективної стратегії збутової діяльності має базуватися на активній діяльності підприємства щодо випуску, впровадження і виведення нової продукції на ринок, оскільки ця продукція дозволить створювати нові цінності шляхом урахування індивідуальних і муніципальних потреб.

Розглянемо вплив найважливіших внутрішніх та зовнішніх чинників, що в сукупності характеризують збутову стратегію приладобудівного підприємства, і повинні бути ним враховані (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на збутову стратегію приладобудівного підприємства

Table 1

The factors of influence on sales strategy of instrument-making enterprise

Фактор впливу	Характер впливу фактора
1	2
Внутрішні	
1. Цілі	Найважливішим у ході стратегічного управління та стратегічного планування і, відповідно, в процесі реалізації збутової стратегії має бути чіткий вибір і обґрунтування цілей

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

Продовження таблиці 1
Continuation of the table 1

1	2
2. Якість продукції	<p>Висока якість продукції переважно зумовлює зростання попиту на неї й зростання обсягів її реалізації.</p> <p>Забезпечення належної якості продукції – це вимога часу, сучасної дійсності, коли будь-який товар задовольняти споживача не може, як це було при командно-адміністративній системі. У нинішніх умовах споживач продукції є регулятором її рівня виробництва і попиту на ринку [5].</p> <p>У випадку, якщо нова продукція приладобудівного підприємства не відповідатиме стандартам, то ускладниться її післяпродажне обслуговування, наслідком чого стане відсутність попиту на цю продукцію, що зумовить низький рівень її збуту</p>
3. Виробничо-технічна база	<p>Високий технічний рівень підприємства забезпечує швидкий перехід до якісно нового рівня виробництва, що дає змогу прискорити пропозицію ринку принципово нової продукції як технічного призначення, так і особистого споживання, стимулюючи виникнення попиту на неї. У свою чергу, високий технічний рівень підприємства-виробника впливає на швидкість освоєння нової продукції, що в умовах інфляції, яка гальмує інноваційний процес, має величезне значення, а швидкість освоєння в умовах ринкової конкуренції стимулює виробництво й пропозицію нової продукції [6]</p>
4. Використовувані технології управління	<p>Технології управління через технологічні процедури повинні бути спрямовані на надання допомоги конкретним підсистемам підприємства, які її потребують. Приміром, управлінські технології мають визначати послідовність виконання управлінських функцій, використання методів і здійснення процесів управління з метою покращення управлінського впливу для досягнення приладобудівним підприємством загальних та конкретних цілей. Організаційна структуризація як технологія управління підприємством має бути націлена на раціоналізацію існуючої організаційної структури, проведення змін в організаційних підсистемах з урахуванням змін у зовнішньому оточенні (перш за все в муніципальній економічній системі)</p>
5. Ціна нової продукції	<p>Ціна є відображенням споживчих властивостей товару, ступеня типовості (або нетиповості, рідкісності) продукції, стану конкурентного середовища, стану державного регулювання, економічної поведінки суб'єктів господарювання. Тому ціна на нову продукцію приладобудівного підприємства повинна стати мотиватором для просування цієї продукції на ринок, бар'єром для проникнення на нього нових суб'єктів господарювання</p>
6. Комунікаційні фактори	<p>Приладобудівне підприємство, виробляючи нову продукцію, має бути відкритим з позиції інформаційно-комунікаційних контактів. Презентуючи свої розробки ще до виведення нової продукції на ринок, підприємство має ознайомити з нею споживача, формуючи в нього попит на цю продукцію. У подальшому це зумовить зростання обсягів реалізації продукції</p>

1	2
7. Коло потенційних споживачів	Урахування цього фактора спрямоване на виявлення ступеня обізнаності (наприклад, через анкетування) й усвідомлення споживачами існування (наявності) продукції конкретного приладобудівного підприємства. Для забезпечення бажаного обсягу реалізації нової продукції приладобудівному підприємству слід «сформувати» коло споживачів, які мають хорошу репутацію на ринку
8. Персонал і його кваліфікація	Належне використання кадрових ресурсів, їх висока кваліфікація, а також забезпечення підприємством взаємозв'язку між виробничою, маркетинговою, інвестиційною та інноваційною діяльністю, дозволять йому отримати позитивні результати у процесі реалізації збутової стратегії нової продукції
Зовнішні	
1. Стан економіки в країні	Нестабільність економічного стану в країні, її регіонах зумовлює економічну дестабілізацію суспільства, що в кінцевому підсумку може зумовити (і зумовлює) падіння попиту на нову продукцію
2. Ринкові чинники (рівень конкуренції тощо)	Ринкові фактори за сприятливих для приладобудівного підприємства умов підвищать рівень збуту нової продукції
3. Рівень доходів споживачів нової продукції	За умови, коли використання нової продукції особистого споживання підвищуватиме якість життя її споживача, це стимулюватиме зростання попиту на неї. Це, в свою чергу, зумовить підвищення обсягу збуту нової продукції

Примітка: сформовано на основі джерел [5,6]

Формування збутової стратегії нової продукції на приладобудівному підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях:

- організаційному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням стратегічних цілей;
- бізнес-рівні, який передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства й визначення головних напрямів його розвитку;
- рівні товару – встановлення збутових цілей і визначення шляхів їх досягнення для кожного виду товарів [7].

Підготовка приладобудівним підприємством плану збуту, що охоплює формування стратегії розподілу продукції, розрахунок цін, планування реклами й продаж має стати найважливішою стадією розроблення та реалізації цим підприємством нової продукції.

Орієнтація приладобудівного підприємства на збут вимагає здійснення наукової та проектно-конструкторської діяльності, співпраці з іншими підприємствами. З огляду на це, стратегія збутової діяльності підприємства виступатиме основним інструментом успішної комерціалізації нововведень (нової продукції) на підприємстві.

Вважаємо, процес вибору підприємством стратегії збутової діяльності нової продукції повинен передбачати здійснення попередньої маркетингової діагностики й охоплювати етапи, представлені в табл. 2.

Після завершення проходження приладобудівним підприємствам усіх етапів процесу вибору стратегії збутової діяльності нової продукції, воно може «виводити» і впроваджувати нову продукцію на ринку.

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

Стратегічний підхід до управління як передумова ідентифікації векторів модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі розкривається через його орієнтацію на:

- внутрішні й зовнішні аспекти діяльності;
- задоволення економічних інтересів цього суб'єкта господарювання і споживачів його продукції;
- забезпечення стратегічного розвитку підприємства та його цінності не тільки у фінансовому аспекті, а й у нефінансовому (зростання цінності підприємства як джерела інтелектуального капіталу для працівників, споживачів, місцевої громади, органів місцевого самоврядування);

Таблиця 2

Структурно-логічна етапність процесу вибору підприємством стратегії збутової діяльності нової продукції

Table 2

The structural and logical process phasing of choosing the strategy of enterprise sales activity of new products

№ з/п	Назва етапу	Його зміст
1	2	3
1	Проведення попередніх досліджень і збирання необхідних інформаційно-аналітичних даних з метою напрацювання концепції нової продукції	<p>Попередні дослідження повинні стосуватись ринкових, виробничих можливостей підприємства, кадрового потенціалу, можливих розмірів інвестування у вирішення муніципальних проблем в рамках соціально відповідальної діяльності.</p> <p>В основу збирання необхідних інформаційно-аналітичних даних повинен бути покладений постулат про те, що він є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, в тому числі, приладобудівного. Функціонування цього підприємства в муніципальній економічній системі «виводить» його за рамки контактування зі споживачами, постачальниками. Тобто, на його діяльність також впливають політичні, економічні, екологічні, науково-технічні фактори. Тому результати функціонування й розвитку приладобудівного підприємства істотним чином визначаються наявністю та якістю необхідних інформаційно-аналітичних даних.</p> <p>Аналіз концепції виробництва нової продукції (її споживчі характеристики, особливості запакування, використання розпізнавальних знаків) повинен бути пов'язаний з оцінюванням і прогнозуванням ринкової ситуації в цілому; оцінюванням потенційного ринкового сегмента; оцінюванням конкурентоспроможності нового ринкового продукту; аналізом товарів-аналогів; аналізом потреб споживачів; оцінюванням маркетингових цілей; оцінюванням попиту на нову продукцію; аналізом внутрішніх можливостей підприємства та його ресурсного потенціалу; аналізом можливих обсягів виробництва.</p> <p>Планування процесу виробництва нової продукції повинно орієнтуватись на розширення цільового сегмента ринку; просування нової продукції на ринок; підвищення конкурентоспроможності нової продукції та зростання обсягів її продажу; активізацію комунікативної складової в процесі виробництва й реалізації нової продукції (має відображатися в урахуванні муніципальних інтересів, потреб громадян, підприємства)</p>

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

Закінчення таблиці 2

The end of the table 2

1	2	3
2	Діагностування зовнішнього середовища приладобудівного підприємства (факторів прямого і непрямого впливу)	<p>Діагностування зовнішнього середовища приладобудівного підприємства та факторів непрямого впливу на нього доцільно здійснювати через аналіз-зування обсягу ВРП, рівня доходів населення, рівня зарплати, рівня безробіття. Це дозволить підприємству оцінити існуючі тенденції, що відбуваються в регіональній і муніципальній економіці. Таке діагностування уможливить визначення структури попиту на нову продукцію, обґрунтування впливу структури місцевого населення на асортимент нової продукції та необхідні обсяги її виробництва, виявлення впливу доходу споживачів на попит продукції приладобудівного підприємства.</p> <p>Діагностування зовнішнього середовища приладобудівного підприємства і факторів непрямого впливу на нього доцільно проводити через аналізування чинної нормативно-правової бази, ідентифікацію можливих споживачів нової продукції, конкурентів, каналів збуту, основних ринків, особливостей процесу взаємовідносин із постачальниками та іншими контрагентами</p>
3	Оцінювання пристосування підприємства до середовища функціонування	<p>Таке оцінювання доцільно здійснювати з використанням SWOT і PEST-аналізу. За допомогою SWOT-аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємств, його можливості та загрози, на основі яких повинні бути напрацьовані стратегічні напрями його вдосконалення. Реалізація SWOT-аналізу у практиці роботи приладобудівного підприємства уможливить трансформацію слабких сторін підприємства на сильні та усунути (або хоча б нівелювати) зовнішні загрози, використовуючи його можливості. PEST-аналіз повинен проводитися задля визначення впливу політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів та інтенсивності такого впливу.</p> <p>Різновидами PEST-аналізу, які можуть бути використані, є SLEPT-аналіз (ураховує правовий фактор) або STEEPLE-аналіз (передбачає проведення таких видів аналізу: соціально-демографічний, технологічний, еко-номічний, навколишнє природне середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори)</p>
4	Діагностування внутрішнього середовища приладобудівного підприємства	Діагностування внутрішнього середовища приладобудівного підприємства та факторів впливу на нього доцільно здійснювати через аналізування цілей, організаційної структури, використовуваних технологій, персоналу
5	Оцінювання рівня ефективності функціонування й результативності роботи приладобудівного підприємства як елемента муніципальної економічної системи	При оцінюванні рівня ефективності функціонування й результативності роботи приладобудівного підприємства як елемента муніципальної економічної системи слід виходити з того, що ефективність є характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, що співвідносить результат (ефект) діяльності з цілями, які переслідуються, як відношення цього результату до цілей

Примітка: авторська розробка

Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах

- розроблення різнорівневих стратегій, які уможливають ефективну роботу підприємства у муніципальній економічній системі.

Тому векторами модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі повинні стати:

- чітке визначення підприємством внутрішніх і зовнішніх стратегічних орієнтирів діяльності й напрямів розвитку;

- формування підприємством політики власного економічного, соціального, екологічного, техніко-технологічного, інноваційного розвитку та її узгодження з державною політикою;

- посилення ресурсного потенціалу підприємства;

- узгодження інтересів (економічних, соціальних, екологічних) контактних аудиторій;

- переорієнтація фінансових потоків згідно зі сформованими стратегічними векторами діяльності й напрямів розвитку;

- реалізація підприємством відповідних стратегій (фінансових, наприклад, стратегія зростання вартості бізнесу) і нефінансових (наприклад, здійснення соціально відповідальної діяльності; зростання цінності підприємства як джерела інтелектуального капіталу), моніторинг за цими процесами.

Висновки. Процес модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі та вектори такої модернізації повинні узгоджуватись із відповідними процесами в країні, регіонах, муніципалітетах.

Наслідком цього стане:

- нарощування потенціалу підприємства, як економічної системи, для підвищення його конкурентоспроможності й виробництва якісної продукції;
- максимальне врахування потреб та інтересів не тільки підприємства, а й муніципальної економічної системи й споживачів як економічних систем макrorівня.

Conclusions. Thus, the process of enterprise management technologies modernization in municipal economy and vectors of such modernization should be coordinated with the relevant processes in the country, regions and municipalities.

The result will be:

- increasing of enterprise potential as an economic system, to improve it's competitiveness and production of quality products;
- maximal consideration of the needs and interests of enterprise as well as needs and interests of municipal economic system and consumers as microlevel economic systems.

Використана література

1. Давидов, І.С. Управління витратами [Текст] / І.С. Давидов. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
2. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник [Текст] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 1994. – 699 с.
3. Чичун, В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Чичун. – Режим доступу: http://zbirduk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/27_2.pdf.
4. Маркович, І.Б. Особливості формування цілей в системі стратегічного управління промислового підприємства [Текст] / І.Б. Маркович // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Вип. 4. – 2012. – № 30. – С. 72 – 76.
5. Ткачук, Л.М. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти [Електронний ресурс] / Л.М. Ткачук // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>
6. Лорві, І.Ф. Формування стратегії збуту інноваційної продукції [Текст] / І.Ф. Лорві // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 24 – 25.
7. Довгань, Л.С. Стратегічне управління: навчальний посібник [Текст] / Л.С. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

Отримано 7.03.2016