

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті узагальнено класифікацію методів управління розвитком підприємства з чотирьох позицій: традиційної, за критеріями, за функціями управління та з позиції стратегії. Розглянуто методологічну сутність і складову методів стратегічного розвитку підприємства з позиції стратегії. Сформовано переваги та недоліки найпопулярніших серед українських і зарубіжних підприємств методів стратегічного аналізу та надано рекомендації щодо усунення зазначених недоліків. Виявлено, що найпоширенішими недоліками зазначених методів є складність збору інформації, суб'єктивність експертів, мінливість середовища. З'ясовано, що для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати та поєднувати декілька методів стратегічного аналізу для максимально точних результатів. Розглянуто найбільш ефективні та найпоширеніші серед світових компаній інструменти управління та надано відсоток світових підприємств, які їх використовують протягом останніх років.

Ключові слова: розвиток, управління, методи, інструменти, стратегічний аналіз, класифікація, стратегії.

I. Вступ

У сучасних економічних умовах формування якісної системи менеджменту є необхідною умовою для вирішення таких важливих питань, як підвищення конкурентоспроможності підприємств, збільшення обсягів випуску продукції та зменшення її собівартості, налагодження плідних зв'язків із постачальниками та споживачами. Актуальною проблемою сьогодення є кризовий стан промислових підприємств України, який, передусім, зумовлено погіршенням кон'юнктури як світового, так і національного ринків, тому нагально постає питання формування методів та інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств та в подальшому його ефективної стратегії, яке або ще неповністю вирішено, або є дискусійним. Адже від правильності вирішення зазначених питань значною мірою залежатиме ефективність функціонування підприємства загалом у мінливому взаємопов'язаному ринковому середовищі. Аналіз існуючих досліджень свідчить про те, що проблемі управління економічним розвитком від державного рівня до рівня підприємства

вчені приділяють значну увагу як в Україні, так і за кордоном. Розробці теоретичних і методичних засад щодо управління економічним розвитком промислового підприємства присвячено праці: І. Ансофа, Ф. Бейфогл, І. Бузько, І. Дмитренко, Р. Каплан, С. Коверга, Г. Козаченко, Д. Нартон, О. Сущенко та ін.

II. Постановка завдання

Метою статті є дослідження існуючих методів та інструментів управління підприємством загалом, а також можливостей їх застосування для вирішення проблем управління економічним розвитком промислових підприємств.

III. Результати

В теорії сучасного менеджменту виділяють низку основних методів управління, які є сукупністю прийомів і механізмів впливу на об'єкт, за допомогою яких відбувається реалізація функцій управління. На нашу думку, класифікацію методів розвитку підприємства можна розглядати з чотирьох позицій: традиційної, за критеріями, за функціями управління та з позиції стратегії (рис. 1).

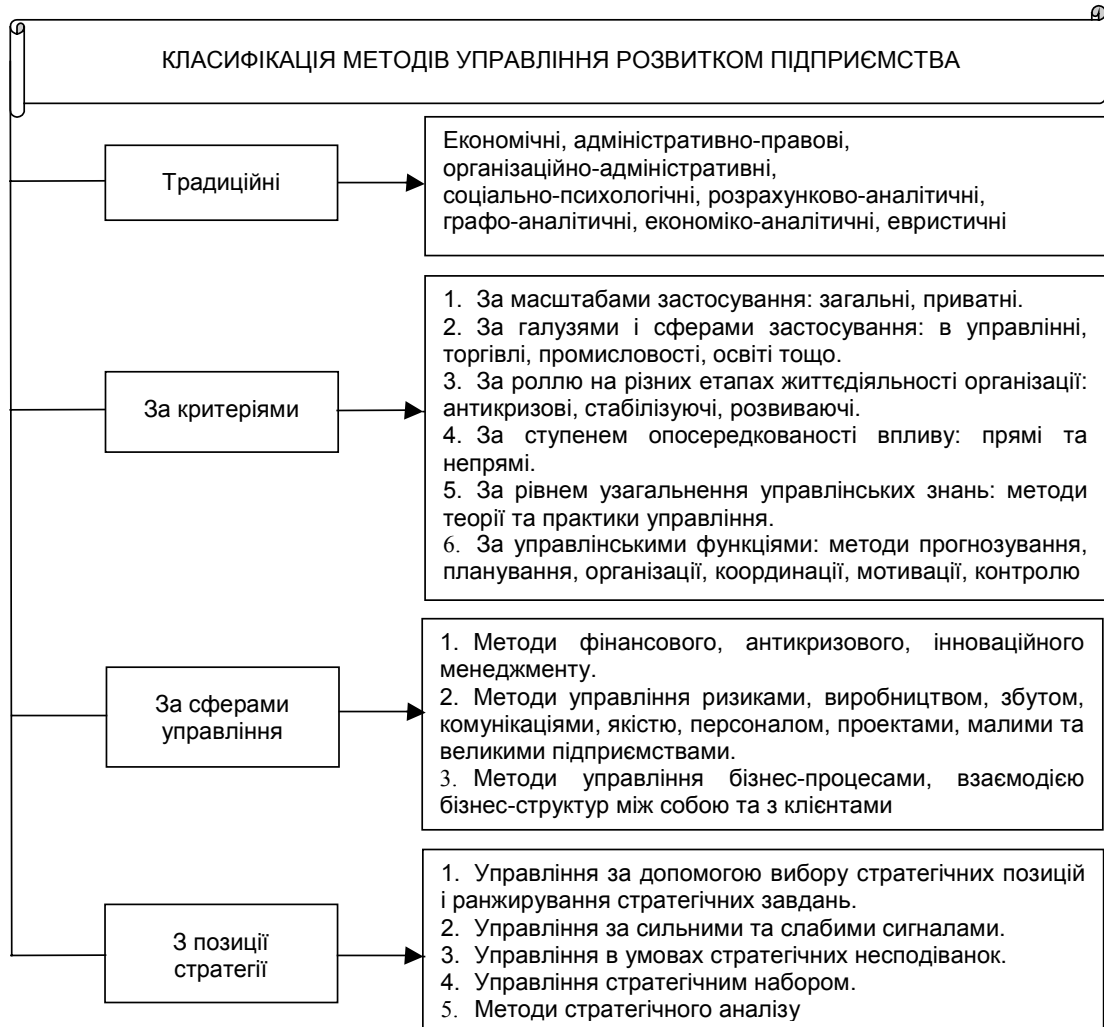


Рис. 1. Класифікація методів управління розвитком

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 10; 11].

За традиційною класифікацією виділяють економічні методи, які передбачають відповідальність за прийняті управлінські рішення за рахунок економічної мотивації та стимулювання персоналу з використанням економічних аспектів діяльності підприємства. Переваги цього методу: підвищується ефективність контролю за діяльністю, рівень саморегулювання персоналу; процеси, за допомогою яких відбувається управління, стають більш гнучкими.

Сукупність норм адміністративного та правового впливу на відносини персоналу формують адміністративно-правові методи управління. В основу організаційно-адміністративних методів покладено процеси швидкого реагування на поставлені завдання та оперативну координацію всіх зусиль персоналу. Переваги: підвищення обов'язковості виконання покладених завдань і відповідальності персоналу за результати своєї діяльності; наявність адресності розпоряджень. Недоліки: використовують методи примусу персоналу.

Соціально-психологічні методи включають сукупність прийомів, які спрямовані на зміни в контексті поведінки, свідомості та соціальної активності керованих об'єктів шляхом впливу на них заходами соціально-психологічного механізму та з кінцевою метою – вдосконалення та підвищення ефективності діяльності як окремого індивідуума, так і колективу загалом. До них зараховують: розвиток потенціалу робітників підприємства, підвищення продуктивності, підвищення якості умов праці, соціальне планування та підтримку [7].

Розрахунково-аналітичні методи спрямовані на зменшення витрат у різних сферах діяльності підприємства, виявлення похибок у технологічному процесі та їх кількісних значень з використанням розрахункової та аналітичної документації підприємства та нормативних показників.

В основі графоаналітичних методів лежить математична оцінка та геометрична інтерпретація різних одиниць, які споріднені між собою. Графоаналітичні методи вклю-

чають методи кореляції, екстраполяційні, регресивно-аналітичні, трендів, сіткові [5].

Економіко-аналітичні методи дають змогу кількісно виразити взаємозв'язок показників економічної діяльності та факторів, які їх визначають. Це досягається шляхом економіко-математичного моделювання, яке є відображенням структури та закономірностей фінансового процесу [3].

Останньою групою традиційних методів є евристичні методи, які ґрунтуються на досвіді та судженнях експертів, спеціалістів і дослідників у аналізованій галузі. До них належать такі методи: метод мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, ділові ігри тощо.

Виходячи з того, що стратегічний розвиток – це напрям підвищення ринкової вартості підприємства, який реалізується за допомогою методів, інструментів управління та стратегій розвитку, з урахуванням впливу факторів середовища, основною метою яко-

го є досягнення стратегічних цілей підприємства, розглянемо основні методи управління розвитком підприємства із позиції стратегії, які допомагають у прийнятті рішень та висвітлені І. Ансофом [1; 2].

У межах дослідження стратегічного розвитку підприємства вважаємо за необхідне також розглянути методологічну сутність і складову методів стратегічного розвитку підприємства з позиції стратегії. Перші п'ять груп методів, які наведено на рис. 2, ґрунтовно досліджено І. Ансофом [1; 2].

1. Управління за допомогою вибору стратегічних позицій і ранжирування стратегічних завдань.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища доцільно використовувати низку стратегій, які можуть забезпечити розвиток та успіх підприємства. Організація за допомогою методу аналізу відхилень від цілей може обирати ту стратегію, яка максимально відповідає поставленим цілям.



Рис. 2. Методи стратегічного розвитку підприємства з позиції стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2].

Таким чином, забезпечується поєднання планування змін можливостей із плануванням стратегії. Процес вибору стратегічних позицій досить складний, тривалий у часі, базується на принципі передбачення нових завдань розробки стратегій.

У зв'язку з великою кількістю швидкозмінюваних завдань, зумовлених впливом факторів зовнішнього середовища, підприємства використовують метод управління шляхом ранжування стратегічних завдань. У межах цього методу відбувається ранжування завдань, які в результаті постійного моніторингу передають вищому керівництву, за категоріями значущості. Для термінових завдань відбувається адресне розподілення за відповідальними виконавцями [8].

2. Управління за сильними та слабкими сигналами.

Інформацію, яка поступає із зовнішнього середовища, можна умовно поділити на ту, яка ідентифікується як очевидна та конкретна проблема, яку можна легко оцінити та вжити конкретних заходів для її усунення. Таку проблему вважають зумовленою сильними сигналами. В цих умовах заходи, що вживають керівники, можна поділити на: дії, які відкладено до наступного періоду планування; контроль подій; невідкладні дії за пріоритетними програмами; бездіяльність.

З іншого боку, проблеми, які мають нечіткі ознаки та складність у формуванні шляхів їх вирішення, зумовлені слабкими сигналами. Джерелами їх виникнення можуть бути будь-які політичні, макроекономічні, зовнішньоеко-

номічні процеси, а також науково-технічний прогрес. В умовах слабких сигналів найважливішим варіантом вирішення проблем є поступове вкладення капіталу, тобто підприємство приймає рішення крок за кроком – залежно від рівня своєї поінформованості.

3. Управління в умовах стратегічних несподіванок. У господарській діяльності підприємства є низка проблем, які виникають раптово та не відповідають досвіду підприємства, що може спричинити фінансову кризу всередині організації та перетворитися в стратегічні несподіванки. Доцільно зазначити, що, за рідкісним винятком, фірми не мають і не готують формальних систем управління в умовах стратегічних несподіванок. Однак швидка зміна умов діяльності та поява нестабільності, яка досягає критичної межі, змушує ставитися до таких систем з повною увагою та заздалегідь готувати себе до роботи в надзвичайних ситуаціях [9].

4. Управління стратегічним набором. І. Ансоф вважає, що аналіз конкурентного статусу підприємства має на меті:

- розробку стратегії та визначення можливостей, ресурсів, які підприємству необхідно обирати для їх зосередження у стратегічних зонах господарювання (СЗГ);
- розподіл ресурсів між СЗГ у короткостроковому періоді.

Розробка стратегії та визначення напрямку дій передбачає визначення та аналіз відповідних СЗГ. Для оцінювання та порівняльного аналізу характеристик діяльності підприємства І. Ансоф виклав прийоми балансування набору. Для оцінювання всього набору СЗГ необхідно розробити цілі для кожної із характеристик діяльності підприємства та провести їх ранжування за пріоритетами. Такий стратегічний набір дає змогу отримати відповіді на такі питання:

- на що повинен бути орієнтований набір СЗГ у довготривалій перспективі, які ЗГ (зони господарювання) підприємство прагне освоїти або покинути;
- яка саме взаємозалежність і схожість між СЗГ;
- які шляхи захисту сформованого набору від впливу руйнівних факторів;
- які форми підготовки підприємство має використовувати, щоб впровадити інноваційні технології;
- яким чином результати аналізу будуть упроваджені в практичну діяльність підприємства [2].

5. Методи стратегічного аналізу. Ці методи є сукупністю наукових і прикладних прийомів для аналізу макро- та мікрооточення підприємства, його фінансових, маркетингових, виробничих, управлінських та інших аспектів діяльності з метою формування стратегічного плану.

Таким чином, на основі досліджень ми сформували переваги та недоліки найпопулярніших серед українських і зарубіжних підприємств методів стратегічного аналізу та надали рекомендації щодо усунення зазначених недоліків. Ми виявили, що найпоширенішими недоліками зазначених методів є складність збору інформації, суб'єктивність експертів, мінливість середовища. На нашу думку, для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати та поєднувати декілька методів стратегічного аналізу для максимально точних результатів.

У результаті дослідження ми сформували та узагальнили переваги, недоліки та обмеження у використанні найпопулярніших методів стратегічного аналізу. Шляхи їх удосконалення та рекомендації щодо усунення недоліків цих методів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки найпопулярніших методів стратегічного аналізу

Методи аналізу	Переваги	Недоліки та обмеження	Шляхи вдосконалення та рекомендації щодо усунення недоліків методу
1	2	3	4
Метод SWOT-аналізу, К. Ендрюс "The Concept of Corporate Strategy"	1. Розподіляє категорії впливу на стратегії за зовнішніми (можливості та погрози) та внутрішніми (слабкі та сильні сторони підприємства) факторами середовища. 2. Можливість застосування методу в різних сферах діяльності підприємства	1. Поверхнево класифікує сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. 2. Кваліфікація та суб'єктивність спеціалістів-аналітиків. 3. Висока вартість аналізу (залучення спеціалістів та великого обсягу інформації). 4. Складна адаптація до змін зовнішнього середовища	1. Надавати перевагу розгляду не з позиції чотирьох категорій, а розкрити більш ґрунтовно фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. 2. Модернізація методу шляхом розгляду з позиції ринкового стану, сильних і слабких сторін (SNW-аналіз)

1	2	3	4
Метод PEST-аналізу (іноді визначають як STEP)	1. Виявляє аспекти зовнішнього середовища для формування стратегії компанії. 2. Маркетинговий інструмент, який дає змогу виявити фактори впливу макросередовища	1. Результати дають змогу оцінити зовнішньоекономічну ситуацію не повною мірою. Адже аналіз не враховує таких важливих факторів, як екологічні, етнічні, географічні тощо. 2. Мінливість зовнішнього середовища впливає на точність результатів. 3. Необхідність збільшення кількості експертів для мінімізації суб'єктивності результатів. 4. Підприємства в умовах кризи відмовляються від проведення аналізу. 5. Негативний вплив інформаційного перевантаження	1. Для більш точного аналізу рекомендовано зіставляти результати PEST із SWOT (зовнішнє середовище) аналізом. 2. Необхідне залучення до аналізу не тільки спеціалістів, а й керівників підприємства. 3. Необхідно проводити аналіз у кризових ситуаціях в умовах недостатнього фінансування, що дасть змогу виправити ситуацію, що склалася. 4. Для більш точного аналізу зовнішнього середовища експертам диверсифікованих підприємств необхідно узагальнювати результати аналізу макросередовищ інших держав і підприємств. 5. Доцільно проводити аналіз впливу макросередовища на галузеве середовище підприємства
Метод розриву (GAP-аналіз), Стенфордський дослідницький інститут	1. Аналізує розбіжності між бажаним та реальним становищем підприємства. 2. Аналіз можна проводити як для окремого підприємства, так і для об'єднань. 3. Для аналізу використовують кількісні параметри результативності стратегій діяльності підприємства. 4. За допомогою методу відбувається пошук шляхів для досягнення цілей	1. Політика підприємства залишається незмінною. 2. Аналіз потребує багато часу та ресурсів. 3. Складний процес збору інформації щодо конкурентів	1. Залучення сторонніх спеціалістів із більшим досвідом і кваліфікацією. 2. Доцільно перейняти досвід деяких зарубіжних компаній щодо комбінованого використання методу GAP для виявлення розривів і SWOT для формування стратегії
Метод аналізу PIMS, 1960 р., R. Buzzel, B. Gale, General Electric	1. Дає змогу виявити вплив обраної стратегії на величину прибутку. 2. Ґрунтується на базі даних і досвіді більше ніж 3000 компаній. 3. Дає можливість виявити близько 67% успіху. 4. Результати аналізу дають змогу оцінити перспективи розвитку підприємства	1. Складний процес збору даних щодо стратегічних і ситуаційних змінних. 2. Чинники, які досліджує аналіз, залежать один від одного. 3. Не враховує якісних показників 4. Метод базується на використанні досвіду різногалузевих підприємств	1. Необхідно враховувати при аналізі такі якісні показники, які характеризують організацію, стиль, методи керівництва, мотиваційні складові. 2. Коректування чинників згідно з галузевою приналежністю досліджуваного підприємства
Метод аналізу SPACE, H. Rowe, Strategic Management and Business Policy	1. Комплексне оцінювання підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. 2. Враховує специфіку конкретного підприємства. 3. Результати аналізу дають змогу обрати стратегію розвитку	1. Залежність від кваліфікації експертів. 2. Використовують для малих і середніх підприємств	1. Використовувати разом зі SWOT-аналізом для більш точного розкриття впливу середовища. 2. Доцільно робити аналіз по ключовим конкурентам, тобто поєднати SWOT-аналіз і карту стратегічних груп
Матриця BCG, Б. Хандерсен	1. Дає змогу вибрати стратегічну позицію підприємства. 2. Результати аналізу дають змогу керівнику підприємства визначити потребу в потоці грошових коштів і бізнес-одиниць. 3. Використовують привабливість галузі та конкурентне положення підприємства. 4. Простота побудови матриці BCG	1. Вузька спрямованість аналізу: лише за двома чинниками (доля ринку, темпи зростання). 2. Складність збору інформації для аналізу. 3. Необхідність пошуку інформації щодо конкурентів. 4. Орієнтована тільки на незалежні бізнес-галузі підприємства. 5. Неможливе застосування при низькій конкуренції та малих обсягах виробництва. 6. Складність ідентифікації ринку	1. Для запобігання суб'єктивності оцінки необхідно провести ґрунтовний аналіз галузі. 2. Доцільно використання матриці BCG із результатами PEST-аналізу

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Модель GE/McKinsey, McKinsey & Company	<p>1. Дає змогу дослідити стратегічне положення всіх аспектів діяльності підприємства.</p> <p>2. Модель більш реалістична, ніж матриця BCG із боку позиціонування видів бізнесу.</p> <p>3. Основним напрямом моделі є управління інвестиційним процесом.</p> <p>4. За допомогою матриці проводиться ґрунтовний аналіз портфелю продукції.</p> <p>5. Розглядає такий фактор, як привабливість стратегічної зони бізнесу</p>	<p>1. Модель пропонує деякі стратегії, але не дає конкретних рекомендацій щодо перебудови структури бізнес-портфелів організації.</p> <p>2. Суб'єктивність оцінок позицій підприємства.</p> <p>3. Метод рекомендує тільки загальні стратегії.</p> <p>4. Велика кількість критеріїв ускладнює облік ринкових відносин</p>	<p>1. Залучати кваліфікованих експертів до визначення ваги кожного чинника привабливості галузі.</p> <p>2. Залучення спеціалістів для уточнення обраної стратегії</p>

Джерело: сформовано та узагальнено автором.

Для прийняття ефективних управлінських рішень та реалізації шляхів розвитку підприємства у світовій практиці використовують інструменти управління. Таких інструментів у практиці менеджменту існує достатньо. Виявлення найефективнішого інструмента управління та визначення його місця й ролі в системі менеджменту організації є дуже складним процесом. Адже від вибору інструмента управління залежить ефективність реалізації стратегії розвитку.

У табл. 2 розглянуто найбільш ефективні та найпоширеніші серед світових компаній інструменти управління та надано відсоток світових підприємств, які їх використовують протягом останніх років.

У табл. 2 розглянуто найбільш ефективні та найпоширеніші серед світових компаній інструменти управління та надано відсоток світових підприємств, які їх використовують протягом останніх років.

Таблиця 2

Найбільш ефективні інструменти управління підприємством

№	Інструменти управління (ІУ)	Сутність	Можливості та обмеження	Відсоток, [12]
1	2	3	4	5
1.	Система збалансованих показників	Забезпечує інтеграцію стратегічних і фінансових цілей за чотирма критеріями ефективності (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та зростання), допомагає оцінити досягнення запланованих показників	Дає змогу управляти процесами за допомогою зв'язку бізнес-стратегії з акціонерною вартістю підприємства та встановити низку цілей. Обмеження у встановленні статистичних причинно-наслідкових зв'язків між цілями на стратегічну перспективу. Причини невідповідності цільових значень і результатів виявити досить складно	40%
2.	Бенчмаркінг	Процес на основі зіставлення з еталонним підприємством, яке займає найвищі конкурентні позиції в цій галузі, для підвищення ефективності різних аспектів діяльності підприємства	Завдяки правильно проведеному бенчмаркінгу підприємство має можливість виявити новітні для нього способи та шляхи розвитку. Потребує значних часових витрат на проведення та впровадження	43%
3.	Рейнжиніринг бізнес-процесів	Модернізація бізнес-процесів, яка спрямована на підвищення їх ефективності, якості та швидкості	Дає можливість суттєво зменшити ресурсні та часові витрати, виключити неефективні бізнес-процеси. Відбуваються зміни в організаційній структурі підприємства. Ускладнює більшість адміністративних і виробничих процесів, потребує їх досконалого розуміння	25%
4.	Даунсайзинг	Процедура оптимізації розміру компанії за рахунок скорочення чисельності персоналу з метою зменшення витрат на оплату праці	Забезпечує перетворення структури організації. Баланс інтересів переміщується в бік акціонерів і топ-менеджерів. Не виправдовує очікувань щодо розмірів рентабельності	21%
5.	Управління змінами	Комплекс заходів, спрямованих на розвиток та адаптацію організації до змін, які є процесом переходу з теперішнього стану в майбутній бажаний стан	Забезпечення плавного переходу організації до роботи в умовах змін середовища. Для реалізації процесів необхідне грамотне володіння аналітичними, діловими, політичними та системними навичками управління. Ризик опору змінам з боку співробітників	30%

1	2	3	4	5
6.	Аутсорсинг	Перекладання деяких бізнес-процесів або периферійних функцій підприємства на сторонні організації, які є спеціалістами в цій галузі	Забезпечує зниження витрат на функції, які перекладаються; використання чужого корисного досвіду; можливість звільнити людські, матеріальні та фінансові ресурси. Ризик втрати інформації; поява залежності від аутсорсера; обмеження можливостей підвищення кваліфікації своїх спеціалістів	32%
7.	Зниження складності	Процес пошуку та аналізу ресурсів підприємства для спрощення його бізнес-процесів, що зумовить економію часу, фінансів і підвищення ефективності компанії загалом	Допомагає спростити бізнес-процеси, організацію, технології та стратегію розвитку. Підвищення рентабельності за рахунок використання разом з інструментом "Система бюджетування на нульовій основі"	18%
8.	Стратегічне планування	Процес планування, в основі якого лежать фундаментальні цілі та місія організації, який спрямований на формування загальної стратегії	Досягнення головної цілі за допомогою проміжних цілей. Оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії для ефективного реагування на зміни умов функціонування. Потребує значних ресурсних витрат та кваліфікованого персоналу	45%
9.	Стратегічні альянси	Співробітництво між організаціями зі збереженням незалежності кожної, що має на меті досягнення стратегічних цілей	Забезпечують зміцнення позицій у галузях з високою конкуренцією. Зниження витрат за рахунок обміну досвідом, проведення спільних досліджень. Дають змогу лише ідентифікувати та усунути стратегічні недоліки, але не дають стратегічні переваги	24%
10.	Ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегій	Сукупність нематеріальних, унікальних, не зношуваних, довгострокових активів організації, за допомогою яких забезпечується конкурентоспроможність підприємства та відбувається реалізація стратегій	Забезпечує формування стратегічного плану підприємства. Формує конкурентні переваги підприємства. Відмінна компетенція в конкретній діяльності може трансформуватися у стримуючий фактор в іншій	32%
11.	Механізм прийняття оптимальних рішень	Сукупність різних заходів, прийомів і дій, спрямованих на вибір ефективних управлінських рішень на всіх рівнях функціонування підприємства	Дає змогу сформувати якісну систему менеджменту на підприємстві. Якщо досліджуваний процес не є стійким, виникає проблема ергодичності. Тобто функції ймовірних очікувань підвладні змінам, тому й система загалом виявляється непередбачуваною	12%
12.	Злиття та поглинання	Процес об'єднання двох і більше підприємств у нову структуру чи утворення однієї юридичної особи, яка отримує всі права над активами	Відбувається збільшення масштабів, підвищення ефективності управління, податкова економія, зростання конкурентних переваг. Ефект масштабності не піддається регулюванню з боку держави та ускладнює управління	22%
13.	Відкриті інновації	Процес комерціалізації та відкритого доступу до власних ідей підприємства з метою їх поширення та вдосконалення	Можливість ведення гнучкої політики стосовно НДДКР та інтелектуальної власності. Сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Виникнення ризиків, пов'язаних з невизначеністю зовнішнього середовища та складністю прогнозування майбутнього	19%
14.	Сценарне планування	Процес планування, який включає в себе розробку альтернативних сценаріїв майбутнього на основі комбінування елементів зовнішнього середовища (визначених елементів та ключових невизначеностей)	Надає можливість сформувати оптимальний сценарій розвитку підприємства та адекватно реагувати на зміни факторів макросередовища. Необхідність здійснення безперервного моніторингу зовнішнього середовища та складність розробки достовірних сценаріїв, які розраховані на майбутнє	21%
15.	Управління ланцюгами поставок	Процес, спрямований на максимальне задоволення потреб споживача, він включає в себе комплекс дій щодо планування, організації, контролю за ланцюгами поставок організації	Дає можливість сформувати якісну та ефективну систему SCM (Supply Chain Management) у результаті координації та гармонізації. Ефективність системи залежить від злагодженості роботи логістичного відділу та постачальників	30%

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
16.	Концепція загального менеджменту якості	Безперервний процес підвищення якості менеджменту, що має міждисциплінарний характер та охоплює всі види та сфери діяльності підприємства для вдосконалення якості продукції, процесів підвищення кваліфікації персоналу	Забезпечує короткостроковий та довгостроковий ефект, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та об'єднання творчих зусиль керівництва й співробітників. Потребує регулярного оцінювання процесів упровадження, постійної участі керівництва, якісної підготовки до змін і наявності об'єктивних даних до прийняття рішень	24%
17.	Система бюджетування на нульовій основі	Процес переоцінювання проєктів або бізнес-процесів підприємства, виходячи з аналізу фінансових, економічних показників і зіставлення очікуваних результатів з майбутніми витратами	Допомагає вчасно ідентифікувати необхідність початку реструктуризації підприємства. Дає змогу виявити та фінансувати тільки економічно ефективні проєкти. Необхідність вимушеного перерозподілу бюджету	10%
18.	Бренд-менеджмент	Сукупність заходів щодо підвищення нематеріальної вартості товарного знаку (бренду)	Дає можливість підтримувати рівень конкурентоспроможності, обсяг продажів, ідентифікувати торгову марку. Великі витрати на просування бренду	20%
19.	Моделі цінової оптимізації	Процес оптимізації ціни, який враховує елементи цінової стратегії, тактики та цінності продукції як для споживача, так і для продавця	Дає змогу сформулювати оптимальний план продажів товарів. Оптимізація ціноутворення допомагає у формуванні корпоративних цілей та стратегії бізнесу. Цінова еластичність варіюється залежно від конкурентної позиції. Важко отримати повну і своєчасну інформацію щодо конкурентоспроможності	22%
20.	Формування місії та візії	Процес формування головної ідеї організації та уявної картини стану підприємства на теперішній час	Формує системотворчі ідеї (місія, візія, цінності) при переході на новий етап розвитку компанії. Є основою для формування стратегії розвитку. Дає змогу керівництву спиратися на сформовані орієнтири в процесі прийняття рішень для більш якісного управління змінами	30%

Джерело: узагальнено автором.

Інструменти управління підприємством було розглянуто в працях багатьох дослідників як роздільні структурні компоненти системи, так і в комплексі з іншими елементами, щодо їх використання. Це необхідно для більш ефективної роботи підрозділів та підприємства загалом.

Отже, під час дослідження інструментів управління ми зауважили, що найпопулярнішими, які використовують на зарубіжних підприємствах, виявилися: система збалансованих показників (40%), бенчмаркінг (43%), стратегічне планування (45%), аутсорсинг (32%), управління ланцюгами поставок (30%) і формування місії та візії (30%). Але, на жаль, використання зазначених інструментів на українських підприємствах промисловості вкрай обмежено, незважаючи на результати досліджень учених-економістів у цьому напрямі.

IV. Висновки

Розглянуті методи та інструменти менеджменту спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Але, з огляду на специфіку кожного підприємства, виникає складність правильного вибору сукупності інструментів менеджменту. На цьому наго-

лошують дослідження вчених-економістів у цій галузі. Той чи інший інструмент упроваджують в управлінську діяльність підприємства, ґрунтуючись на його фінансовому стані та аналітичній суб'єктивній оцінці управлінців. Але при цьому не враховують такий важливий фактор, як життєвий цикл підприємства. Адже на різних етапах розвитку підприємства, тобто на різних фазах життєвого циклу, реакція підприємства на зміни (впровадження нових інструментів і методів управління) може викликати суттєво різний ефект.

Виходячи з вищевикладеного, назріла необхідність у формуванні дієвого алгоритму формування інструментальної бази для впровадження на конкретному промисловому підприємстві. Такий підхід, на нашу думку, має враховувати сучасний стан функціонування підприємства, стадію його життєвого циклу, існуючі цілі підприємства та його підрозділів і вплив факторів зовнішнього середовища (макрорівень, мікрорівень та мезорівень).

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 416 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. URL: <http://www.klex.ru/5yt>.
3. Бізнес. Підходи к управлінню організацією. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html>.
4. Грицик К. В. Проблеми і перспективи управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2008. № 141. С. 52–56.
5. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2012. 36 с.
6. Ліганенко І. В. Динаміка організаційної структури управління підприємством в умовах стратегічних змін. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 47–55.
7. Социально-психологические методы управления. URL: <http://allendy.ru/teoruprav/128-soc-psih-method.html>.
8. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. URL: <http://Oprom.ru/?id=840>.
9. Управление в условиях стратегических неожиданностей. URL: http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/ehvoljucija_zadaniy_i_vidy_strategicheskogo_upravlenija/upravlenie_v_uslovijakh_strategicheskikh_neozhidannostej/2-1-0-11.
10. Хобта В. М., Лаврик У. В., Кладченко І. С. Формування комплексного підходу до оцінювання збалансованості розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 149–154.
11. Чаплина А. Н., Шатрова А. П. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом. *Проблемы современной экономики*. Санкт-Петербург, 2012. № 2. С. 351–354.
12. Industry Expertise. URL: <http://bain.com/index.aspx>.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2017.

Жилинская Л. А. Методы и инструменты управления обеспечением развития промышленных предприятий

В статье обобщена классификация методов управления развитием предприятия с четырех позиций: традиционной, по критериям, по функциям управления и с позиции стратегии. Рассмотрена методологическая сущность и составляющая методов стратегического развития предприятия с позиции стратегии. Сформулированы преимущества и недостатки самых популярных среди украинских и зарубежных предприятий методов стратегического анализа и даны рекомендации по устранению указанных недостатков. Выявлено, что наиболее распространенными недостатками указанных методов является сложность сбора информации, субъективность экспертов, изменчивость среды. Выяснено, что для выбора оптимальной стратегии развития предприятия целесообразно использовать и сочетать несколько методов стратегического анализа для более точных результатов. Рассмотрены наиболее эффективные и распространенные среди мировых компаний инструменты управления и предоставлен процент мировых компаний, которые их используют в последние годы.

Ключевые слова: развитие, управление, методы, инструменты, стратегический анализ, классификация, стратегии.

Zhilinskya L. Methods and Tools for Managing the Development of Industrial Enterprises

The article summarizes the classification of management methods of development of the enterprise from four positions: traditional, according to criteria, management functions and from the position of strategy. According to the traditional classification, economic methods are distinguished, which include responsibility for management decisions made by economic incentives and incentives for staff using the economic aspects of the enterprise. The methodological essence and component of methods of strategic development of the enterprise from a position of strategy are considered. The analysis of methods of strategic analysis, which represents a set of scientific and applied methods for the analysis of the macro-and micro-environment of the enterprise, its financial, marketing, production, management and other aspects of activity with the purpose of forming a strategic plan is carried out.

The advantages and disadvantages of the most popular methods of strategic analysis among foreign and domestic enterprises are formed and recommendations for elimination of these shortcomings are given. It is revealed that the most common disadvantages of these methods are the complexity of information gathering, the subjectivity of experts, and the variability of the environment. It has been found out that in order to choose the optimal strategy for enterprise development it is appropriate to use and combine several methods of strategic analysis for the most accurate results.

It is proved that identifying the most effective management tool and determining its place and role in the management system of the organization is a very complicated process. Indeed, the choice of a management tool depends on the effectiveness of the implementation of the development strategy. The most effective and most common management tools among global companies are considered and the percentage of global companies that have been using them in recent years has been considered, but unfortunately, the use of these instruments at domestic enterprises is extremely limited, despite the results of research by economists in this area.

Key words: development, management, methods, tools, strategic analysis, classification, strategy.