

**СЕКЦІЯ 3**  
**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 005.21(477)

О.В. АНТАЛОВСЬКА

студент,

Науковий керівник: к.е.н. Хаустова К.М.,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

**БАР'ЄРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, у якому діє організація. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить тему нашого дослідження актуальною.

Успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів.

Питанням стратегічного управління приділяють значну увагу такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ансофф І., Мексон М. Х., Томсон А. А., Стрікленд А. Дж., Портер М., Хофер К., Пирс та Робінсон, Шендел та Хаттенс, Наливайко А. П., Шершньова З. Є., Василенко В.О., Краснокутська Н. С.

У праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [1].

Стратегічне управління є підсистемою менеджменту організації поряд з тактичним та оперативним, і підпорядковується досягненню загальної мети діяльності підприємства. Відмінність стратегічного управління полягає в методології його реалізації на практиці, що використовує поєднання аналізу зовнішнього середовища, функціонування підприємства та визначення його конкурентної позиції з врахуванням внутрішніх можливостей. На основі чого відбувається прийняття та реалізації управлінських рішень, які проявляються через вибір, реалізацію, контроль та корегування стратегії підприємства.

При здійсненні стратегічного управління відбувається аналіз різних рекомендацій та рішень щодо того, які заходи підприємство повинно здійснювати, щоб досягти успіху у майбутньому. Тому, стратегічне управління має безліч переваг, серед яких:

- можливість зменшення негативних наслідків тих змін, що відбуваються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;
- діяльність організації стає більш керованою, адже можна порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями;
- створення системи стимулювання для збільшення пристосованості системи управління підприємства до змін.

Стратегічне управління дозволяє розробити засоби і методи, які сприяють досягненню поставлених цілей з урахуванням умов, що склалися в зовнішньому і внутрішньому середовищі. До найбільш перспективних методів стратегічного менеджменту підприємства, що відповідають сучасним вимогам, слід віднести:

системний підхід з використанням критерію системної раціональності; ситуаційний підхід, який використовує теорію факторів виробництва і критерій економічної раціональності або ефективності; підхід, який би розглядав підприємство як суспільний інститут, який повинен задовольняти різні групи інтересів, а його структура і управління будуються на основі концепції соціально-економічної раціональності [2].

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок компаній, а також через зростаючі виклики внутрішніх та зовнішніх факторів ринку. До найсуттєвіших бар'єрів слід віднести:

1. Орієнтація більшості підприємств на поточний прибуток. Це зумовлено насамперед нестабільністю зовнішнього середовища підприємства, не прогнозованою девальвацією національної валюти, інфляцією, невизначеністю зовнішнього вектору.

2. Поверхневе розуміння керівництвом стратегії та процесу її розробки. Так, зокрема, робота з вироблення стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні часто передбачає багаторівневе дослідження ринку, створення нових моделей впливу на нього, обґрунтування та розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів («стартапів»), оцінку ризиків і формування відповідної системи управління.

3. Відсутність релевантної інформації про стан та тенденції розвитку основних факторів зовнішнього середовища.

4. Опір змінам з боку працівників. Пов'язаний насамперед з стереотипом, що будь-які зміни приносять погіршення стану працівників та призводять до зниження заробітної плати або інших мотиваторів.

5. Високі витрати на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін.

Вищезазначені бар'єри та проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного планування в Україні. Чимало підприємств, навіть розробивши стратегічний план, не здатні його реалізувати. Причина цього - припущення саме методологічних помилок, серед яких спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів, що веде до створення нереальних, часом навіть утопічних планів [3, с. 25].

Подолання більшості з наведених бар'єрів залежить, насамперед, від керівництва підприємства. Особливо важливим є усвідомлення того факту, що без довгострокових цілей, аналізу та прогнозування ринкового середовища виживання підприємства в довгостроковій перспективі є майже неможливим. Основними заходами з подолання бар'єрів є наступні:

- підвищення компетентності менеджерів у сфері стратегічного аналізу та планування шляхом організації бізнес-тренінгів, проведення бенчмаркінгу, створення баз релевантної інформації;

- залучення команди ключових менеджерів, у тому числі менеджерів середньої ланки до процесу розробки і реалізації стратегії;

- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;

- використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації;

- замовлення професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо.

*1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. / Пер. з англ. під ред. Каптуревського Ю.Н. – СП: Вид-во «Пітер», 1999. – 416с.2. Баяра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності/ Д.О.*

Баюра, В.В. Петрук// Наукові праці НДФІ.- 2014.-Вип.2 (67). -С.153-158.3.Мокіна Ю.В. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні/ Ю.В. Мокіна, О.М. Кавуненко// Вісник Вінницького політехнічного інституту. -2013. -№ 3.- С. 22-27.

УДК 331.101

І.В. БАБІЙ

старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

## ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема людського потенціалу вже давно знаходиться в центрі уваги науковців. Серед вітчизняних цій темі присвячені наукові праці Д. Богині, В. Гейця, М. Долішнього, О. Грішнєвої та ін. Однак донині залишається недостатньо вирішеною проблема термінологічної визначеності поняття «людський потенціал» і його співвідношення з близькими категоріями – «людські ресурси», «трудова потенціал», «людський капітал», яка має велике значення як для теоретичних, так і подальших практичних досліджень.

Метою нашого дослідження є компаративний аналіз сутності понять «людські ресурси», «людський потенціал», «трудова потенціал» та «людський капітал» стосовно виробничої діяльності підприємств.

Людський потенціал і людські ресурси варто розрізняти з погляду залучення в економіку. Людські ресурси – це «присвоєні» потенціали людей (соціально-демографічні, освітньо-професійні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні, культурні, мотиваційні тощо), які стали реальною власністю. Людський потенціал – здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання у матеріальному чи нематеріальному виробництві. Очевидно, що людський потенціал є за величиною більшим, ніж людські ресурси, тому помилково ототожнювати людські ресурси і людський потенціал [1, с.31], оскільки людський потенціал – це можливості, надані людськими ресурсами у певний час і у майбутньому, які можуть бути використані чи ні для досягнення певної мети.

В економічній літературі часто ототожнюють поняття людського та трудового потенціалу. Трудова потенціал розглядається як: сукупність фізичних та духовних здібностей населення, загальноосвітні та професійні знання для роботи в національній економіці; - сукупність необхідних для формування та розвитку організації, галузі системи трудових ресурсів, що забезпечують виробничу та трудову діяльність відповідно до потреб ринку та суспільства; – сукупну чисельність економічно активного населення країни, тобто ту частину населення, що забезпечує пропозицію робочої сили для галузей виробництва та сфери послуг, включаючи зайняте та частину незайнятого в суспільному виробництві населення тощо.

Зазначимо відмінність категорій трудового та людського потенціалів [2]: - статистичний аспект відмінності трудового потенціалу від людського потенціалу полягає в тому, що носіями першого є тільки працездатні громадяни, в той час як другого – все населення країни, в тому числі за межами працездатного віку;- сфера реалізації трудового потенціалу обмежена виробництвом матеріальних і нематеріальних благ та послуг, тобто трудовою діяльністю; людський потенціал реалізується в різноманітних видах діяльності, пов'язаних не тільки з працею, але і з проведенням дозвілля, з міжособистими відносинами, а також у сфері споживання; - сфери реалізації людського потенціалу виступають одночасно і сферами виробництва трудового потенціалу; - категорія «людський потенціал» характеризує відносини стосовно його самореалізації як у трудовому процесі, так і за його межами. Таким чином, людський потенціал є більш



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>