

## ДЕКОМПОЗИЦІЯ ЦІЛЕЙ - ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Донецький національний університет імені Василя Стуса

*Анотація.* У статті досліджений процес декомпозиції цілей підприємства, який сприятиме ефективному формуванню стратегії зовнішнього розвитку транспортного підприємства.

**Ключові слова:** місія; декомпозиція цілей; стратегія зовнішнього розвитку.

### DECOMPOSITION OF OBJECTIVES IS A PREREQUISITE FOR FORMING A STRATEGY FOR THE EXTERNAL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

*Abstract.* The paper explores the process of decommissioning enterprise objectives to promote efficient.

**Keywords:** mission; decomposition of objectives; external development strategy.

Розробка стратегії зовнішнього розвитку транспортного підприємства - обов'язкова умова успішного розвитку на зовнішньому ринку. Вона дозволяє: організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку у міжнародному просторі. Отже, стратегія зовнішнього розвитку:

- 1) визначає основні напрями і шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах у зовнішньому розвитку;
- 2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- 4) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, що пояснює формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;
- 5) є основою для розроблення стратегічних планів, проєктів і програм зовнішнього розвитку, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;
- 6) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- 7) є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- 8) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний зовнішній розвиток і результати.

Стратегія зовнішнього розвитку підприємства, що здійснює вантажні перевезення, починається з формування стратегічного бачення власників бізнесу загальної концепції розвитку підприємства, яке трансформується в генеральну мету (або місію) підприємства. Вона може бути виражена за допомогою моделі Д. Абея [1]. Відповідно до методології Д. Абея генеральна мета (або місія) підприємства може бути сформульована при парному поєднанні структурних елементів моделі – Треба + Хочу, Треба + Можу та Хочу + Можу.

Треба клієнту: швидкість та своєчасність доставки вантажу, комплексні послуги, безпека транспортування вантажу, доступні ціни, вирішення проблеми в одному місці.

Хоче компанія: збільшити кількість країн присутності, перетворити партнерів клієнтів на своїх клієнтів, підвищувати якість послуг, шукати нові ноу-хау в наданні послуг транспортування вантажу.

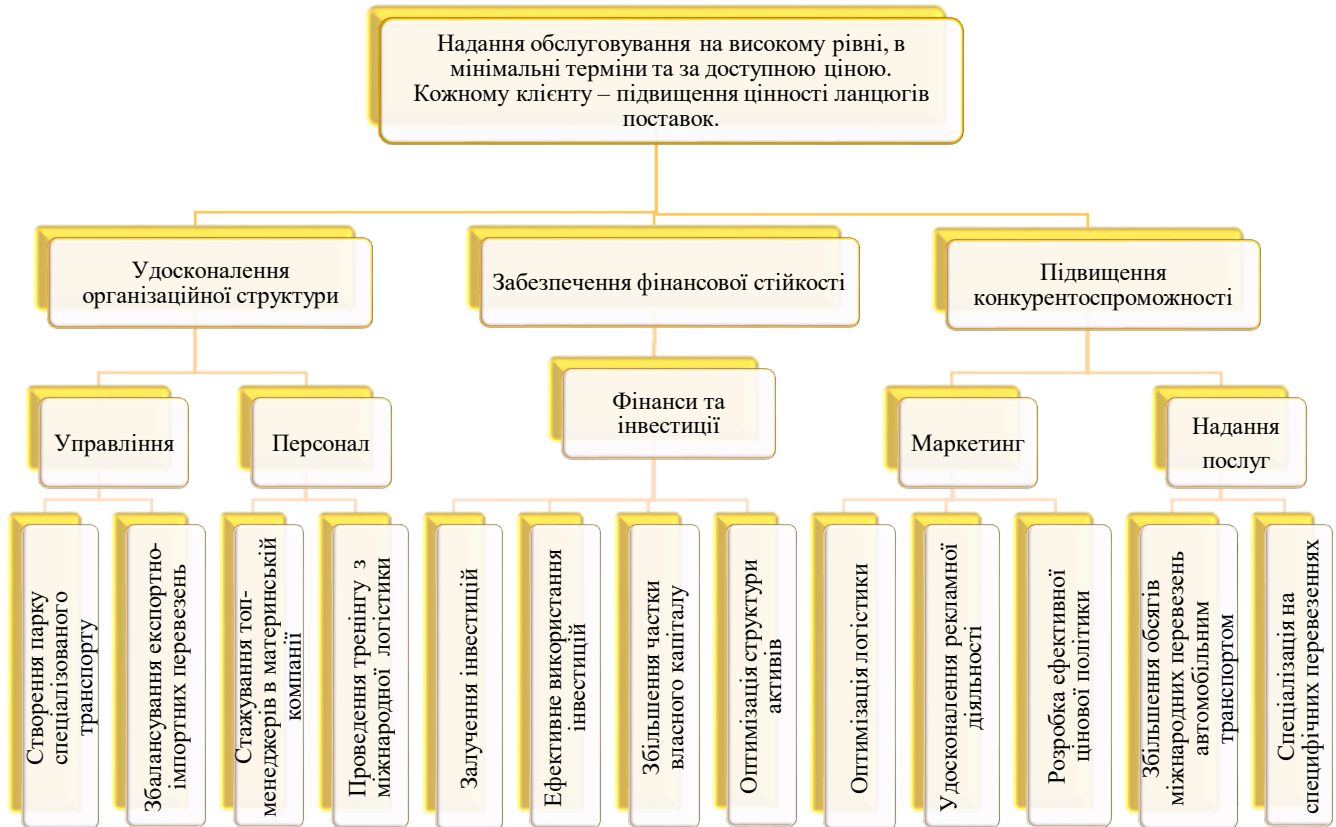
Може компанія: надати єдиного кваліфікованого менеджера для вирішення усіх проблем клієнта, пропонувати найефективніший варіант транспортування вантажу, надати незалежне консультування клієнтам, спеціалізуватись на специфічних перевезеннях, швидко усувати відхилення від плану.

Отже, коротко місія може бути наступною:

«Надання обслуговування на високому рівні, в мінімальні терміни та за доступною ціною.

Кожному клієнту – підвищення цінності ланцюгів поставок».

Наступним кроком є побудова «дерева цілей» підприємства [2], яке має певну ієрархічну структуру, яка пов'язана з підпорядкуванням цілей нижчого рівня цілям вищого рівня (рис. 1).



**Рисунок 1. Декомпозиція цілей підприємства-перевізника**

При побудові «дерева цілей» слід визначити основні зовнішні детермінанти, що впливають на розвиток та діяльність підприємства. Їх можна розділити на дві групи, які розглядаються підприємством як можливості та загрози зовнішнього розвитку (рис. 2).

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток ринку</li> <li>- зростання попиту на послуги міжнародних вантажоперевезень</li> <li>- збільшення обсягів інвестицій у сферу вантажоперевезень</li> <li>- політика розвитку та посилення торговельних відносин з іноземними партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незахищеність ринку від політичної нестабільності</li> <li>- посилення конкурентної боротьби в галузі</li> <li>- агресія РФ в прибережній зоні Азовського та чорного морів</li> <li>- ускладнення транзитних маршрутів на Сході України та обмеження торговельних зв'язків з РФ</li> </ul>

**Рисунок 2. Зовнішні детермінанти, що впливають на розвиток підприємства**

Таким чином, генеральна мета підприємства, що відображується в місії, декомонується у цілі нижчого рівня – стратегічні, функціональні та тактичні. Досягнення поставлених довгострокових та короткострокових цілей залежить від умов нестабільного динамічного середовища, насамперед на зовнішньому ринку, та стратегічного потенціалу підприємства. Отже, при розробці стратегії зовнішнього розвитку мають бути забезпечені три стратегічних пріоритети: забезпечення фінансової стійкості, удосконалення організаційної структури та підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою підтримуючих функціональних стратегій – організаційної, кадрової, фінансово-інвестиційної, маркетингової та виробничої.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Укладач А.В. Лісовий. Ірпінь: УДФСУ. 2021. 234 с.
2. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

*Костенюк Юлія Борисівна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, e-mail: [yu.bahliuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.bahliuk@donnu.edu.ua)

*Kosteniuk Yuliia B.*, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, e-mail: [yu.bahliuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.bahliuk@donnu.edu.ua)