

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

*Анотація.* Розглянуто поняття стратегічного управління та його особливості, визначено основні проблеми стратегічного управління у харчовій промисловості, розроблено рекомендації для менеджменту компанії щодо правильного та грамотного підходу до формування стратегічного управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** стратегічне управління, харчова промисловість, нестабільність, зовнішнє середовище.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

*Abstract.* The concept of strategic management and its features are considered, the basic problems of strategic management in the food industry are defined, recommendations for management of the company concerning the correct and competent approach to formation of strategic management in the conditions of uncertainty of external environment.

**Keywords:** strategic management, food industry, instability, external environment.

В умовах жорсткої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища, особливо в умовах пандемії COVID-19, важливими факторами є забезпечення довгострокових конкурентних переваг, нарощення експортного потенціалу, пристосування до змін зовнішнього середовища, в тому числі вимог ринку та політики держави. Це все можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню на підприємстві.

У праці англійського економіста Артура Томпсона, стратегічне управління пояснюється поведінковими аспектами підприємства та трактується, як розробка специфічного управлінського плану дій, які спрямовані на досягнення коротко- та довгострокових цілей, а також передбачає впровадження заходів для отримання бажаного стану підприємства [1, с.42].

В загальному, стратегічне управління підприємством являється динамічним процесом, який ґрунтується на використанні виробничого потенціалу підприємства та спрямований на досягнення довгострокових цілей, виконання яких забезпечується за допомогою інструментів реалізації стратегій [2, с.42]. Стратегічне управління виступає складовим елементом у загальній структурі менеджменту підприємства, поруч із оперативним управлінням, на основі якого приймаються управлінські рішення спрямовані на майбутню прибутковість та конкурентоспроможність.

Перед початком роботи над розробкою стратегії, підприємства харчової промисловості повинні чітко розуміти елементи своєї господарської діяльності, до яких відносяться: місія та цілі, структура підприємства та його організаційна культура, виробнича програма, особливості ведення діяльності, стійкі конкурентні переваги.

Основною умовою при стратегічному плануванні є взаємозв'язок місії з цілями підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. В загальній площині, це допомагає визначити вектори перспективного розвитку підприємства та підвищити ефективність стратегічного планування. Стратегічне планування передбачає певний горизонт управлінських рішень та певну часову орієнтацію на перспективні зміни й використання зовнішніх можливостей, що в свою чергу допомагає при розробці прогнозу умов розвитку підприємства. Наявність такого стратегічного плану виступає основою для розробки тактичних та поточних планів.

Формування стратегій розвитку підприємства залежить від низки факторів, до яких можна віднести: галузеву приналежність, розміри та тип виробництва, рівень концентрації та кооперації, наявність локальних потенціалів підприємства, кваліфікація персоналу та наявність стратегічного мислення управлінців, а також динамічність зовнішнього середовища.

Реалізація стратегій розвитку підприємств, в тому числі у харчовій промисловості, можлива лише за умов належного фінансування. Згідно з даними Державної служби статистики України, серед традиційних джерел вагому частку займають власні кошти підприємств та організацій – 58,1% від загального обсягу інвестицій в основний капітал, кошти державного бюджету – 2,1%, кошти місцевого бюджету – 1,2%, також велику частку від загального обсягу інвестицій складають інші джерела фінансування – 38,6%. [3].

У сучасних умовах вітчизняні підприємства харчової промисловості мають проблеми у стратегічному управлінні, що зумовлено наступними причинами:

1. Персонал підприємства не пов'язує результати своєї роботи зі стратегічними цілями компанії;
2. Реалізація стратегії передається у плановий чи фінансовий відділи;
3. Після затвердження стратегії керівник підприємства розпочинає ставити нові цілі та ініціювати заходи, яких не було в стратегії;
4. До розробки стратегії впровадили систему збалансованих показників для всіх керівників і надавали премії при досягненні цих значень;
5. Продукція підприємств харчової промисловості має обмежений термін зберігання та доволі сезонний характер, що зумовлює нерівномірну завантаженість виробничих ліній та робочої сили;
6. Персонал підприємств харчової промисловості повинен мати високий рівень кваліфікації.

Вибір стратегії підприємств харчової промисловості також суттєво залежить і від зайнятого місця у галузі, яке визначається, як відсоток ринкової частки, рівнем конкурентної боротьби та мінливістю зовнішнього середовища.

Процес стратегічного управління підприємствами харчової промисловості доволі складний, і потребує розподілу на певні етапи. На першому етапі слід провести аналіз управління підприємством та визначити концепцію, яка передбачає поєднання ситуативного, інтегрального та когнітивного підходів до управління.

Другий етап передбачає діагностику зовнішнього середовища, а саме, визначення факторів прямого та непрямого впливу на підприємства, проведення аналізу галузі, побудова карти стратегічних груп конкурентів, визначення ринкового скорингу та ключових факторів успіху.

На третьому етапі проводиться оцінка внутрішнього середовища, в ході якого здійснюється фінансовий скоринг, визначаються фактори внутрішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємств, оцінюється кредитоспроможність, ліквідність, проводиться оцінка ділової активності, складається профіль полярностей та проводиться бенчмаркінг міжнародної конкурентоспроможності.

Четвертий етап передбачає стратегічний аналіз, який полягає у порівнянні мети та цілей підприємства, визначенні можливостей та загроз, оцінці стратегічного потенціалу та виробленні альтернативних стратегій.

На п'ятому етапі необхідно обрати оптимальні стратегії та сформулювати кінцевий стратегічний вектор розвитку підприємства. Для кожного сценарію розвитку проводиться оцінка впливу на підприємство та визначається конкурентоспроможність в разі реалізації кожного зі сценаріїв. Також на даному етапі декомпонується стратегічний план на тактичні та поточні плани, проекти та програми для кожної структурної одиниці.

На шостому етапі реалізовується процес управління, що передбачає кадрове, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення, організацію фінансово-економічного механізму. Для оцінювання можна використати систему збалансованих показників, що дозволяє порівняти між собою фінансові й нефінансові показники та перевести стратегію діяльності компанії в конкретну площину [4].

На останньому етапі проводиться оцінка щодо виконання та реалізації стратегії, здійснюється регулярний контроль. Використання стратегічного контролю включає проведення моніторингу результативності, аналіз короткострокових планів та корегування стратегії розвитку у випадку зміни зовнішнього середовища, систематичний контроль над якістю сировини на вході і якістю продукції на виході, мотивації персоналу. Також можливий зворотний зв'язок, у випадку певних відхилень від розробленого плану реалізації стратегії чи непередбачуваних змін середовища. Оскільки умови зовнішнього середовища мінливі, то стратегічний план може коригуватись.

Розв'язання проблем не завжди обмежується заміною механізму реалізації стратегії. Враховуючи мінливість середовища, у процесі розробки стратегії, варто продумати механізм управління та визначити доцільність коригування прийнятої стратегії. Інформаційною основою для цього є матриця управлінських дій за ступенем зміни нестабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 1

**Матриця управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства [5]**

Зміна нестабільності середовища	Управлінські дії залежно від рівня змін		
	Суттєвий	Помірний	Невідчутний
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії	Визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії

Для того, щоб прийняти рішення щодо механізму реалізації стратегії, необхідно визначити причини невідповідності запланованим стратегічним параметрам. Рішення залежить від якості аналізу управлінських дій і динаміки зовнішнього середовища, включає визначення аналітичних контрольних точок ефективності, зміст яких базується на варіативності оцінок відповідності стратегічних змін у компанії цілям поточної стратегії.

Стратегічне управління є важливим фактором успішного виживання в умовах складної конкуренції, але на практиці спостерігається відсутність стратегії в діяльності підприємств харчової промисловості, а саме: не досліджується вплив факторів зовнішнього середовища; не здійснюється аналіз можливостей і загроз компанії на ринку; відсутній стратегічний аналіз та оцінка рівня розвитку компаній. Стратегія підприємства повинна передбачати створення комплексної системи заходів, яка поєднує системний, ситуативний та комплексний підходи. Враховуючи зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, важливою є розробка концепції стратегічного управління, яка не тільки допоможе вирішити конкретну проблему, а й підвищить ефективність господарської діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases, 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987.568 p
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
3. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С.106-115. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
4. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №15. С.16-20. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>
5. Чемерис Л.О., Артеменко Л.П. Стратегічне планування підприємств в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2010. № 3. С. 44 – 47. URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010\\_7.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_7.pdf)

**Мегель Христина Олександрівна** – студентка I курсу магістратури кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", Київ, e-mail: [christin.megel@gmail.com](mailto:christin.megel@gmail.com)

**Ситник Наталія Іванівна** – кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського".

**Mehel Khrystyna O.** – 1st year Master's Student, Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", e-mail: [christin.megel@gmail.com](mailto:christin.megel@gmail.com)

***Sytnik Natalia I.*** – PhD (Biology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute».