

**В. М. Семцов
С. Ф. Солоданюк
К. Е. Паредес**

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

Анотація

У роботі розглядаються теоретико-методичні засади щодо ефективного управління процесами формування стратегії розвитку підприємства, а також розробка рекомендацій стосовно посилення конкурентних позицій підприємств на основі використання підходів максимізації вартості підприємства, з метою підвищення його ринкової стійкості в умовах швидких змін інституційного середовища. Проаналізовано управлінські аспекти стосовно організації формування стратегії розвитку підприємства. Ідентифіковано основні напрямки підвищення ефективності формування стратегії розвитку підприємств в ринкових умовах.

Ключові слова: стратегія, ефективність, підприємство, персонал, менеджмент, система, управління.

Abstract

The paper considers theoretical and methodological principles for effective management of enterprise development strategy, as well as development of recommendations for strengthening the competitive position of enterprises based on approaches to maximizing the value of the enterprise to increase its market stability in rapid institutional environment. The managerial aspects concerning the organization of formation of strategy of development of the enterprise are analyzed. The main directions of increasing the efficiency of the formation of enterprise development strategy in market conditions are identified.

Key words: strategy, efficiency, enterprise, personnel, management, system, management.

Для будь-якого агента ринку надзвичайно важливою задачею в умовах постіндустріального розвитку є можливість постійно розвиватися, зберігаючи при цьому свою ринкову вартість, незважаючи на всі дисфункційні впливи зовнішніх факторів, з якими доводиться стикатися у процесі господарювання, та станом внутрішнього інституційного середовища підприємства. В таких умовах саме стратегії стають невід'ємним та провідним складовим елементом будь-якої системи управління. Разом з тим, сучасне інституційне середовище характеризується невизначеністю, глобалізацією, посиленням конкуренції, як результат, практичні аспекти щодо формування стратегії розвитку підприємства зумовлюють необхідність дослідження управлінських інструментів, які використовуються під час впровадження стратегій.

Питаннями щодо формування стратегічного розвитку підприємства займалися зарубіжні та українські вчені-економісти. Серед найбільш відомих – це І. Ансоффа, Л. Запасна, М. Мартиненка, Г. Мінцберг, Р. Мейер, М. Портер, А. Стрікленд, А. Чандлер, О. Шубравська та ін.

Однак, і досі ще невирішеними залишаються питання щодо конкретних аспектів реалізації стратегії підприємства і прикладних напрямів оптимізації формування стратегій розвитку підприємств в контексті забезпечення використання його інституційного та інтеграційного інструментарію. Також для багатьох вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим питання впровадження стратегічного управління на всіх рівнях їх управлінської діяльності [1-3].

Встановлено, що під поняттям "стратегія підприємства" слід розуміти специфічний систематичний план потенційної економічної поведінки агента ринку в умовах асиметрії інформації стосовно

розвитку, який включає у себе формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів та правил прийняття управлінських рішень з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів.

Визначено що стратегія розвитку підприємства є, по суті, комплексом управлінських рішень, спрямованих на формування ефективних перспектив розвитку суб'єктів господарювання. Вивчаючи питання стратегічного розвитку підприємства варто пам'ятати, що цей процес має на меті перш за все створення інституційних конкурентних переваг підприємства на ринку й формування стратегічної позиції агента ринку і, як результат, забезпечить розвиток його стратегічного потенціалу.

З'ясовано, що єдиної методики стосовно оцінювання дієвості та ефективності формування стратегії розвитку на підприємстві на сьогодні, на жаль, не існує. Тому підходи стосовно обрахунку дієвості реклами та /або ідентифікація індексу її ефективності є досить індивідуальним завданням, а тому повинні визначатися кожним окремим агентом ринку самостійно. Це, на нашу думку, зумовить прогрес у економічних відносинах між замовниками та виконавцями реклами.

Підкреслено, що основною задачею підприємства є створення умов для розвитку, зберігаючи при цьому свою ринкову вартість, незважаючи на несприятливий вплив зовнішніх факторів, з якими доводиться стикатися вищому менеджменту та / або власникам у процесі формування стратегій розвитку.

Важливо відзначити, що в умовах ринку підприємства потребує оригінальних підходів стосовно опрацювання питання стратегічного розвитку. Наприклад, візьмемо молочно-переробну промисловість, де питання стратегії повинні чітко регулюватися зі сторони соціуму та державної влади, адже якість молочної продукції – це здоров'я нації. Водночас з іншого боку – таке регулювання може суттєво обмежувати потенційні можливості та/або ініціативність бізнесу в контексті стратегічного розвитку, оскільки будь-які стратегії є, як правило, довготривалими діями вищого менеджменту та / або засновників підприємств. Не можна забувати, що основними стратегічними детермінантами розвитку підприємства є: стратегія розробки нових товарів і розвитку на цій основі ринку; стратегія сучасного маркетингу; стратегія розробки та впровадження нової техніки та/або технологій; стратегія зниження собівартості продукції, стратегія диференціації та / або диверсифікації виробництва та ін. Отож, як бачимо, поняття «стратегія розвитку підприємства» може бути представлене як у формі системних функціональних стратегій, так і у вигляді специфічних тактичних інструментів, котрі врешті-решт пов'язані із досягненням головної стратегічної цілі підприємства.

Здійснено економічне оцінювання ТДВ «Яготинський маслозавод», яке є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства показало, що за 2020 р. було реалізовано молочної продукції, товарів, послуг на суму 3166323 тис. грн., за 2019 р. 3160485 тис. грн. Таким чином, у порівнянні з 2019 р. сума реалізованої продукції збільшилась майже на 0,2 %. За звітній період 2020 р. підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами потрібними для безперебійного виробництва продукції. Процес виробництва продукції здійснювався відповідно до планів виробництва. У порівнянні з виробництвом за 2019 р. виробництво в 2020 р. становило: сирково-творожна група – 121 %; цільномолочна група продукції розділена на: кисломолочну групу – 88 %; групу "Молоко" – 104 %; групу "Сметана" – 118 %; масла – 98 %. Так, найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2019 р. спостерігається по кисломолочній групі, що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції на ТДВ "Баштанський сирзавод".

Хотілося б відмітити, що в контексті ідентифікації основних шляхів покращення процесів формування ефективних стратегій розвитку на підприємстві було визначено, що домінуючим фактором для підприємства був коефіцієнт фінансової стійкості, а одним із запропонованих заходів його покращення є впровадження нової технологічної лінії з виробництва молока на основі використання інвестиційної стратегії розвитку. З метою розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства запропоновано методологію формалізації процесу стратегічного адаптування підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» до інтеграційної системи.

Безумовно, в будь-якій сфері стратегічний розвиток підприємства є динамічним процесом, який обумовлений необхідністю рухатися до поставленої мети, незважаючи на вплив дисфункційних факторів оточуючого середовища. Необхідно відмітити, що співвідношення понять «стратегія розвитку» та «розвиток підприємства» можна охарактеризувати як процес змін стану підприємства, що спрямований на реалізацію його стратегії розвитку та забезпечує перехід до нового якісно-

кількісного стану за рахунок утримання або створення конкурентних переваг з метою підвищення ринкової стійкості.

Ринкова економіка характеризується складністю та нестабільністю зовнішнього середовища, що врешті-решт спричиняється сучасними процесами глобалізації та міжнародною інтеграцією. Такий стан справ суттєво ускладнює ключові умови щодо забезпечення ефективного функціонування агентів ринку та вимагає від керівників підприємств постійної корекції системи управління підприємством та прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшого розвитку. Саме через це, необхідно проводити переорієнтацію діяльності суб'єктів господарювання на засади якісно нового напрямку економічного зростання з акцентуванням уваги на підвищенні ефективності функціонування агентів ринку та забезпеченні їхнього стратегічного розвитку.

Складнощі інституційного середовища, його динамічність зумовлюють необхідність формування механізмів управління розвитком підприємства. Переконані, що саме системний підхід дозволяє адекватно реагувати на умови господарювання, що динамічно змінюються. З огляду саме на це, важливим аспектом в управлінні економічними системами на мікро-, мезо- та макrorівнях стає використання теорії сталого розвитку, котра дозволяє: системно підійти до вирішення складних різнопланових та суперечливих проблем соціально-економічного розвитку; забезпечити узгодженість взаємодії та баланс інтересів стейкхолдерів; обґрунтувати ефективну стратегію розвитку підприємства, у т. ч. з врахуванням особливостей стану та можливостей розвитку складних забезпечуючих економічних систем та ін.

Нині очевидно, що реалізація концепції стратегічного розвитку агентів ринку можлива лише тоді, коли воно є стратегічно орієнтованими. На нашу думку, під стратегічно орієнтованим підприємством слід розуміти економічну систему, у якій персонал та вищий менеджмент має стратегічне мислення, на підприємстві застосовується система стратегічного планування, що врешті-решт дає змогу розробляти та використовувати на підприємстві інтегровану систему стратегічних планів. При цьому поточна діяльність таких агентів ринку має бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [2-4].

Вивчення сучасних проблем вітчизняної економіки – одне із найважливіших завдань сьогодення. Адже воно повинно слугувати інтелектуальною основою для обґрунтування напрямків стратегії розвитку підприємства. Очевидно також і те, що одним із основних способів отримання відповідної інформації є аналіз наукових джерел із зазначеного питання, в яких містяться принципові теоретико-методологічні положення, фактичний матеріал та ін. Безперечно, що проведення ретельного та якісного аналізу сучасних складнощів, які виникають у вітчизняній економіці, можливе лише за умов використання новітніх джерел [5].

Варто відзначити, що інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні вимагають застосування комплексу сучасних складових стратегічного розвитку підприємства, які будуть спрямовані на посилення власних конкурентних позицій, у т. ч. на міжнародних ринках. Ефективна діяльність бізнесу у нових інституційних умовах практично завжди передбачає необхідність ретельного вивчення ринку, внесення відповідних змін стосовно гнучкої цінової політики, закупівельної та / або збутової діяльності, диверсифікації асортименту, проведення модернізації організаційної структури управління тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (44). С. 47–52.
2. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. № 9. С. 12 – 18.
3. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 324–329.
4. Зарубіна В. В., Сагер Л. Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 12–17.

5. Семцов В. М. Інституціоналізація організаційно-поведінкових змін у діяльності підприємств аграрної сфери України: концепт неспостережуваних економічних процесів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2018. 480 с.

Семцов Володимир Михайлович – д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Солоданюк Світлана Федорівна – викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

Паредес Гавіланес Катеріне Естефанія – студентка групи МЗД–186, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Semtsov Vladimir M. – Doctor of economics, Professor on Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Semtsov_VM@ukr.net

Solodaniuk Svitlana F. – Lecturer, Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, Western Ukrainian National University, Vinnytsia

Catherine Paredes – Faculty of Management and Information Security Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia