

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5561252>  
БАСЮК Т.П.

## Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи

**Предметом роботи** є методологічні засади обґрунтування управлінських рішень щодо розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

**Метою дослідження** є виділення особливостей підприємства як соціально-економічної системи; визначення послідовності етапів процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як соціально-економічної системи; зазначення методичних підходів, які доцільно використовувати на кожному етапі розробки стратегії підвищуючи рівень обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.

**Методи дослідження.** У роботі використана сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, структурно-функціональний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження щодо процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність розгляду підприємства як соціально-економічної системи, яка виступає складовою соціально-економічної системи регіону та країни. При цьому сформульована послідовність етапів розробки і реалізації стратегії його сталого розвитку орієнтована на взаємозв'язок його внутрішнього потенціалу із можливостями зовнішнього середовища шляхом впровадження соціально-відповідального типу поведінки. Одним із проявів соціальної відповідальності підприємства є екологічно орієнтована та екологічно інтегрована стратегії.

**Галузь застосування результатів.** Запропонована методологічна база розробки стратегії розвитку може використовуватись в сфері стратегічного управління соціально-економічною системою будь-якого рівня.

**Висновки.** Основними підсумками дослідження є: 1) підприємство як соціально-економічна система певного рівня потребує ув'язки особливостей внутрішнього потенціалу із можливостями зовнішнього середовища при формуванні його стратегії розвитку орієнтованої на соціально-відповідальний тип поведінки; 2) розробка стратегії розвитку підприємства починається з дослідження зовнішнього середовища на предмет виявлення його можливостей і загроз, а також включає етапи визначення місії і цілей підприємства з урахуванням оцінки його внутрішнього потенціалу і рівня конкурентного розвитку, виявлення драйверів перспективного розвитку, обґрунтування вибору серед альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства; 3) реалізація обраної стратегії розвитку передбачає прийняття рішень щодо її забезпечення необхідними ресурсами, розробку і запровадження системи моніторингу реалізації стратегії на підприємстві в умовах постійних змін.

**Ключові слова:** підприємство, соціально–економічна система, соціальна відповідальність, стратегія розвитку, зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, бенчмаркінг, ланцюжок створення цінностей, система моніторингу.

БАСЮК Т.П.

## **Обоснование управленческих решений по стратегическому развитию предприятия как социально–экономической системы**

**Предметом работы** является методологические основы обоснования управленческих решений по разработке и реализации стратегии развития предприятия как социально–экономической системы.

**Целью исследования** является выделение особенностей предприятия как социально–экономической системы; определение последовательности этапов процесса разработки и реализации стратегии развития предприятия как социально–экономической системы; указания методических подходов, которые целесообразно использовать на каждом этапе разработки стратегии по–вышая уровень обоснованности управленческих решений.

**Методы исследования.** В работе использована совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, структурно–функциональный, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования о процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия как социально–экономической системы.

**Результаты работы.** В статье обоснована необходимость рассмотрения предприятия как социально–экономической системы, которая выступает составляющей социально–экономической системы региона и страны. При этом сформулированная последовательность этапов разработки и реализации стратегии устойчивого развития ориентирована на взаимосвязь его внутреннего потенциала с возможностями внешней среды путем внедрения социально–ответственного типа поведения. Одним из проявлений социальной ответственности предприятия является экологически ориентированная и экологически интегрированная стратегии.

**Область применения результатов.** Предложенная методологическая база разработки стратегии развития может использоваться в сфере стратегического управления социально–экономической системой любого уровня.

**Выводы.** Основными итогами исследования являются: 1) предприятие как социально–экономическая система определенного уровня требует увязки особенностей внутреннего потенциала с возможностями внешней среды при формировании его стратегии развития ориентированной на социально–ответственный тип поведения; 2) разработка стратегии развития предприятия начинается с исследования внешней среды на предмет выявления ее возможностей или угроз и включает этапы определения миссии и целей предприятия с учетом оценки его внутреннего потенциала и уровня конкурентного развития, выявление драйверов перспективного развития, обоснование выбора среди альтернативных вариантов стратегий развития предприятия; 3) реализация выбранной стратегии развития предполагает принятие решений по ее обеспечению необходимыми ресурсами, разработку и внедрение системы мониторинга реализации стратегии на предприятии в условиях постоянных изменений.

**Ключевые слова:** предприятие, социально–экономическая система, социальная ответственность, стратегия развития, внешняя среда, внутренний потенциал, бенчмаркинг, цепочка создания ценностей, система мониторинга.

BASIUK T.P.

## **Substantiation of management decisions on the strategic development of the enterprise as a socio–economic system**

The subject of the work is the methodological principles of substantiation of management decisions on the development and implementation of the strategy of enterprise development as a socio–economic system.

**The purpose of the study** is to highlight the features of the enterprise as a socio-economic system; determining the sequence of stages of the process of development and implementation of enterprise development strategy as a socio-economic system; indication of methodological approaches that should be used at each stage of strategy development, increasing the level of validity of strategic management decisions.

**Methods of research.** The work uses a set of scientific methods and approaches, including systemic, structural-functional, logical, which allowed to ensure the conceptual unity of research on the process of developing and implementing a strategy for enterprise development as a socio-economic system.

**Results of work.** The article substantiates the need to consider the enterprise as a socio-economic system that is part of the socio-economic system of the region and the country. The sequence of stages of development and implementation of the strategy of its sustainable development is focused on the relationship of its internal potential with the capabilities of the external environment through the introduction of socially responsible behavior. One of the manifestations of corporate social responsibility is an environmentally oriented and environmentally integrated strategy.

**Application of results.** The proposed methodological basis for the development of development strategy can be used in the field of strategic management of the socio-economic system of any level.

**Conclusions.** The main results of the study are: 1) the enterprise as a socio-economic system of a certain level needs to link the characteristics of internal potential with the capabilities of the external environment in the formation of its development strategy focused on socially responsible behavior; 2) the development strategy of the enterprise begins with a study of the external environment to identify its capabilities and threats and includes stages of determining the mission and objectives of the enterprise taking into account the assessment of its internal potential and level of competitive development, identifying drivers of prospective development. ; 3) the implementation of the selected development strategy involves making decisions on its provision with the necessary resources, development and implementation of a system for monitoring the implementation of the strategy at the enterprise in conditions of constant change.

**Key words:** enterprise, socio-economic system, social responsibility, development strategy, external environment, internal potential, benchmarking, value chain, monitoring system.

**Постановка проблеми.** Однією з ключових складових стратегічного управління є розробка стратегії розвитку і обґрунтування управлінських рішень, що супроводжують цей процес. Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності у перспективі необхідно мати обґрунтовану стратегію розвитку, яка буде орієнтувати підприємство на дотримання соціально-відповідального типу поведінки.

У силу складності проблем стратегічного управління підприємством необхідно забезпечити підтримку прийняття рішень. Завдання підтримки прийняття рішень у процесі стратегічного управління діяльністю підприємства є одним з найскладніших і неоднозначних, що обумовлено багатокомпонентністю об'єкту управління, швидкоплинністю економічних процесів, нестабільним станом сучасної економіки.

Ступінь обґрунтованості стратегічних управлінських рішень підвищується за рахунок інформа-

ційної підтримки, структурованості процесу, вибудови чітко визначеної процедури.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У зарубіжній та вітчизняній науці і практиці накопичений значний досвід досліджень з питань стратегічного управління. Зокрема в наукових роботах Ансоффа І, Каплана Р., Кравченко О., Нортон Д., Портера М., Тейлора Ф., Шершньової З. докладно розкриваються питання щодо сутності та видів стратегії, обґрунтування альтернативного вибору стратегії та її ефективної реалізації тощо.

В руслі проведених досліджень потребує виділення і подальшого вивчення проблема обґрунтування управлінських рішень щодо особливостей розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

**Метою статті** є виділення особливостей підприємства як соціально-економічної системи; визначення послідовності етапів процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як соціально-економічної системи; зазначення методичних підходів, які доцільно використо-

увати на кожному етапі розробки стратегії підвищуючи рівень обґрунтованості стратегічних управлінських рішень

**Виклад основного матеріалу.** Використовуючи системний підхід при розгляді підприємства і формуванні його стратегічного розвитку маємо необхідність відносити його до соціально–економічних системи певного рівня. Тобто підприємство – це складний об’єкт, що має ціль функціонування, містить у своєму складі людей як елементи і є частиною великої системи (економіки галузі, регіону, країни).. Також підприємство є сукупністю багаторівневих підсистем, що перебувають у щільному безперервному взаємозв’язку одна з одною. Як будь–яка система підприємство залучене в такі основні процеси життєдіяльності: одержання ресурсів із зовнішнього середовища; перетворення ресурсів у матеріальні блага; переміщення продукту у навколишнє середовище.

Можливість і вміння побудови стратегічного управління підприємством на основі методу декомпанування, тобто визначення всієї системи зав’язків «структурно–функціональної одиниці», що досліджується, дозволяють сформулювати процес його сталого розвитку і виписати його у вигляді стратегії. При цьому стратегія сталого розвитку підприємства як соціально–економічної системи (СЕС) розробляється з метою ув’язати його внутрішні спроможності із можливостями зовнішнього середовища шляхом впровадження соціально–відповідального типу поведінки.

Соціально–відповідальний тип поведінки підприємства характеризується його спрямуванням на забезпечення виконання відповідних норм економічної, соціальної, правової, екологічної, відповідальності перед суспільством. Разом з тим соціальна орієнтація підприємств повинна бути узгодженою і адаптованою до нестабільності зовнішнього середовища, тобто мати упорядковану, відкриту, якісну, стратегічно сталу і взаємовигідну систему відносин із стейкхолдерами.

Упорядкованість системи відносин підприємства із його стейкхолдерами означає здатність учасників соціально–економічних відносин адаптуватися до нестабільних факторів ринкового та соціального характеру. Відкритість системи відносин – це можливість підприємства шляхом реалізації соціальних проектів адаптуватися до нестабільності факторів конкуренції та впливовості інноваційно–технологічних факторів. Якість їх–

ніх відносин передбачає забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої підсистем прийнятній стратегії розвитку адаптуватися до нестабільності економіко–інвестиційних, інституціональних, екологічних факторів і отримати внаслідок цього певні ефекти соціально–орієнтованої діяльності. Стратегічна сталість системи відносин – це можливість підприємства шляхом реалізації стратегії управління соціально–орієнтованим розвитком адаптуватися до факторів ринкової нестабільності. Взаємовигідність відносин полягає у врахуванні і задоволенні при можливості інтересів усіх стейкхолдерів, не розглядаючи їх як альтернативні.

Різноманітність видів стратегій розвитку підприємств як соціально–економічних систем вивчалась багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, що дозволило систематизувати їх за наступними класифікаційними ознаками:

- за ступенем амбітності майбутніх очікувань:
  - амбітні стратегії (характеризуються прагненням вийти за межі наявного та реалізувати абстрактні можливості);
  - прагматичні стратегії (характеризуються прагненням реалізувати конкретні, готові до впровадження можливості і отримати реальну користь);
- за стадіями життєвого циклу бізнесу:
  - стратегія зростання (характеризується посиленням інвестуванням, науково–дослідними розробками, інноваціями в обраному цільовому сегменті);
  - стратегія утримання (пов’язана із захистом конкурентних позицій через здійснення вибіркового інвестування й утримання балансу між витратами і доходами);
  - стратегія скорочення (характеризується комплексними діями щодо поступового згортання бізнесу через або активізацію маркетингових зусиль для продовження життєвого циклу, або припинення будь–якого інвестування і отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів);
- за особливостями процесу зростання:
  - стратегія органічного зростання;
  - стратегії інтеграційного зростання;
  - стратегії диверсифікованого зростання;
  - стратегії скорочення;
- за горизонтом цілепокладання:
  - стратегії, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку;

- стратегії, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих елементів системи (підсистем);

- стратегії, що покликані визначити курс розвитку важливих сфер життєдіяльності соціально–економічної системи;

- за типом розвитку:

- стратегія стабільного розвитку;
- стратегія сталого розвитку;
- стратегія випереджального розвитку;

- за результатами прогнозування та вибором пріоритетів:

- стратегія прориву;
- стратегія еволюційного розвитку;
- стратегії виживання;

- за взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем:

- активна;
- пасивна;
- реактивна;
- проактивна;

- за ступенем екологічності (доповнена автором):

- стратегія з екологічними елементами (характеризується орієнтацією на реалізацію окремих заходів, спрямованих на вирішення локальних екологічних проблем);

- екологічно орієнтована стратегія (передбачає орієнтацію підприємства на внутрішні структурні екологічні зміни, охорону довкілля, виробництво екологічного продукту, на екологічний менеджмент);

- екологічно інтегрована стратегія (характеризується забезпеченням екологізації всього ланцюжка від забезпечення ресурсами до утилізації продукції підприємства і інтеграцією підприємства в екологічні програми галузі, регіону або країни).

Процес розробки стратегії розвитку соціально–економічної системи будь–якого обраного її виду або типу включає наступну сукупність послідовних кроків, яку пропонується розглянути на рисунку, кожен з яких вимагає використання певного методичного інструментарію.

Дослідження зовнішнього середовища здійснюється з метою виділення істотних чинників, які визначають успіх діяльності підприємства, прогнозування зміни яких дозволяє виявити можливості або загрози для його розвитку. Передумовою проведення такого дослідження є виділення чинників макросередовища і мікросередовища. У складі макросередовища вивченню підлягають наступні об'єкти: органи законодавчої влади,

уряд, місцеві органи влади, суспільні організації, міжнародні організації, політичні партії.

Мікросередовище досліджується в розрізі галузі, конкурентів, споживачів, партнерів, що дозволяє сформулювати положення стратегії розвитку підприємства з урахуванням його бажаних цільових параметрів з одного боку і запитів стейкхолдерів з іншого. Найвідоміший і зручний методичний інструментарій, що може бути використаний на етапі дослідження макросередовища є PEST–аналіз, який передбачає збір інформації і надання оцінки за чотирма основними групами факторів: політичне середовище, економічне середовище, соціальне середовище, технологічне середовище. Табличний вигляд зібраної і узагальненої інформації дозволяє розробити сценарії впливу змін визначених факторів на розвиток підприємства. Особливої уваги потребує фактори соціального середовища (демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я населення, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей), активним елементом якого є соціально–економічна система підприємства.

Аналіз мікросередовища починається з оцінки привабливості галузі, в якій працює підприємство, за переліком показників, що запропонований одним із класиків стратегічного менеджменту А.Томпсоном [9]. Також можна використати методіку оцінки привабливості галузі І.Бланка [2, с.180], яка адаптована до українських реалій. Одним із загальних показників привабливості галузі є рівень одержання середньогалузевого прибутку. Якщо в конкретній галузі існує перспектива одержання прибутку більш високого, ніж в інших галузях, то цю галузь можна вважати привабливою.

Аналіз конкурентів спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами. Першочергово визначається коло головних і потенційних конкурентів, надалі переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін. Основним методичним підходом до аналізу конкуренції і конкурентів є модель п'яти конкурентних сил М.Портера [5], яка дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом підприємства і дією сил у її найближчому зовнішньому оточенні.

Вивчення споживачів і партнерів для формування стратегії розвитку підприємства побу–



### Етапи розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як СЕС

довано на сегментації перших за особливістю пропозиції і групуванні других за ступенем ефективності співпраці. Спеціальні загальновідомі методики для проведення такого аналізу відсутні.

Оцінку зовнішнього середовища варто доповнити матричним аналізом шляхом складання профілю середовища, який враховує відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища. Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного фактору зовнішнього середовища для підприємства, що встановлюється експертним шляхом, є основою для виділення тих факторів, що мають більш важливе значення для підприємства і заслуговують на пильну увагу.

Отже, з урахуванням аналізу перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища та визначення позицій підприємства в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції, формуються стратегічні цілі підприємства та обґрунтовується його місія, що є другим етапом зазначеного процесу розробки стратегії розвитку на підприємстві. При цьому стратегічні цілі мають бути прийнятними, вимірними, досяжними, визначеними у ча-

сі, адже в процесі функціонування підприємства вони потребують коригування та узгодження. Застосування методу «дерева цілей» сприятиме кращому розумінню ієрархії і взаємозв'язків місії, цілей і завдань підприємства. Акцентуючи увагу на тому, що підприємство є елементною складовою соціально-економічної системи міста, регіону, країни, при встановленні його місії і цілей потрібно враховувати соціальні і екологічні проблеми. Така орієнтація формує і підтверджує соціальну відповідальність бізнесу.

Оцінку внутрішнього потенціалу підприємства рекомендується здійснювати із застосуванням відносно легкого інструменту – методу SWOT. Зазначений метод дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами підприємств. Така робота спрямована на те, щоб стратегія розвитку підприємства як найкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з його внутрішнім потенціалом (сильними і слабкими сторонами). Результатом SWOT-аналізу є побудова матриці SWOT, яка в подальшому є основою для формування стратегії розвитку

підприємства. Позитивною рисою цього методу є врахування соціальної сфери при аналізі зовнішнього середовища і кадрової складової при аналізі внутрішнього потенціалу, що є особливо значимим при розгляді підприємства як СЕС.

Оцінка конкурентного рівня розвитку підприємства передбачає можливість використання методу бенчмаркінгу і методу аналізу «ланцюжка створення цінності».

Бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного аналізу й планування не «від досягнутого», а відповідно до досягнень конкурентів. В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме стратегічний бенчмаркінг забезпечує відповідність стратегії розвитку підприємства ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів. Основною проблемною передумовою застосування цього методичного інструментарію є бажання обмінюватись інформацією з партнерами по бенчмаркінгу. Разом з тим він дозволяє одночасно оцінити конкурента як учасника мікросередовища і позицію підприємства по відношенню до конкурента формуючи його профіль бенчмаркінгу.

М. Портер запропонував схему, яка корисна при аналізі ресурсів підприємства з огляду на стратегічний розвиток, яка отримала назву «аналіз ланцюжка створення цінності». У відповідності з його теорією ланцюжок цінностей представляє собою взаємопов'язаний набір видів діяльності, які створюють цінність, починаючи від поставки основних вихідних матеріалів для постачальника даного підприємства до поставки готової продукції, яка доставлена кінцевому споживачу, включаючи його обслуговування. З огляду на активність розвитку принципів зеленої економіки важливим є включення до цього ланцюжка процесу переробки або утилізації продукції з врахуванням впливу на навколишнє середовище. Основною метою аналізу ланцюжка цінностей є пошук зв'язків між видами діяльності, які додають цінність продукції, в результаті чого відбувається отримання можливості зниження витрат і (або) отримання підвищеної диференціації продукції по відношенню до конкурентів. У відповідності з концепцією ланцюжка цінностей зі стратегічної точки зору виділяється чотири основних напрямки збільшення прибутку підприємства: удосконалення та аналіз зв'язків з постачальниками; удосконалення та аналіз зв'язків із споживачами; аналіз

технологічних зв'язків всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу; аналіз зв'язків між ланцюжками цінностей підрозділів всередині підприємства. Сприяння розвитку екологічної свідомості споживачів повинно знайти своє відображення саме у процесі удосконалення зв'язків підприємства із ними, що в подальшому відобразиться в прихильності споживачів до продукції підприємства і в обсязі прибутку, що вони забезпечуватимуть.

Оцінку конкурентного рівня підприємства як СЕС можна проводити за допомогою більш традиційних матричних методів (модель BCG, GE / McKinsey, Shell/DPM, HOFER/ SCHENDEL, ADL, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, P1MS-аналізу), сутність яких полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Використовуючи матричні методи є змога оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки конкретного підприємства, а й найближчих конкурентів, що допомагає у розробці стратегії розвитку і поведінки на ринку. Але разом з тим забезпечуючи оцінку відносного рівня конкурентоспроможності усіх учасників локального ринку що не можуть слугувати достатньою базою для розробки конкретних цілей і завдань підприємства.

Завершення третього і четвертого етапу розробки стратегії розвитку підприємства як СЕС передбачає узгодження отриманих результатів оцінки його потенціалу і досягнутого конкурентного рівня з визначеними місією, цілями і завданнями. Досягнення бажаного ступеню відповідності дозволяє перейти до наступного 5-го етапу.

Визначення стратегічних перспектив і пріоритетних напрямків розвитку з урахуванням ринкових тенденцій передбачає виявлення тих драйверів (рушійних сил), за рахунок яких підприємство забезпечить вихід на чергову стадію життєвого циклу, або утримає досягнуті високі конкурентні позиції в ході реалізації сформованої стратегії розвитку. Такі драйвери можуть знаходитись на макро- і мікрорівні зовнішнього середовища і у внутрішньому середовищі підприємства. Верхоглядова Н.І. і Кононова І.В. у своїй науковій праці зазначають що модель драйверів управління розвитком соціально-економічних систем представляє собою багаторівневу жорстку конструкцію взаємозв'язків всіх трьох учасників проце-

су – держави (макрорівень), галузі (мезорівень) і підприємства (мікрорівень) [3]. Підґрунтям для виявлення драйверів підприємства є результати проведеного попереднього дослідження, тобто проходження 1–го, 3–го і 4–го етапів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як СЕС.

При формуванні стратегії розвитку необхідно врахувати, що вона являє собою стратегічний набір, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що розробляються на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [10, с.17]. На вибір типу стратегії розвитку впливають привабливість галузі й рівень конкуренції. Оцінка цих факторів дозволяє визначити позиції на ринку, тип конкурентної боротьби. Разом з тим кожна ситуація, що складається на ринку, може передбачати вибір певного типу стратегії підприємства. До базових стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать:

1) Стратегія зростання (характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які динамічно розвиваються). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково–дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди: а) стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконалюванню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає і пропозиція ресурсів також зростає; б) стратегія інтеграційного зростання припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їхньою діяльністю; в) стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2) Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3) Стратегія скорочення припускає комплексні дії стосовно поступового згортання бізнесу, що перейшов на завершальну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення належать також стратегія «відсікання зайвого», стратегія переорієнтації, стратегія ліквідації, стратегія скорочення обсягів виробництва.

Вибір серед альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства здійснюється шляхом обґрунтування управлінського рішення з умовою врахування впливу невизначених факторів. В методології прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності передбачається використання матричного інструментарію, а саме використання «матриці рішень», апробація якої була здійснена на прикладі українського підприємства і висвітлена в роботі О.В.Ставицьким [6].

Етап реалізації обраної стратегії розвитку підприємства як СЕС пов'язаний з визначенням заходів щодо забезпечення необхідними ресурсами і доведенням конкретних завдань до відповідальних осіб; внесенням необхідних змін в організаційну структуру підприємства; формуванням каналів співпраці із споживачами, соціальними організаціями, організаціями екологічного контролю.

Система моніторингу реалізації стратегії розвитку підприємства, запровадження якої на завершальному етапі процесу стратегічного планування, передбачає налагодження гнучкого механізму здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами реалізації окремих стратегічних планів в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їхнього впливу на досягнення цілей і впровадження місії підприємства.

Створення системи моніторингу реалізації стратегії розвитку підприємства повинна бути спрямована на своєчасне встановлення відхилень від встановлених нормативів та обмежень, які призводять до зниження ефективності окремих видів діяльності та ефективності діяльності підприємства в цілому; виявлення і аналіз причин, що спричиняють ці відхилення, а також розробка пропозицій щодо відповідного корегування стратегічних планів по окремих видах діяльності з метою нормалізації і підвищення ефективності. Таким чином моніторингова система виступає регулятивним механізмом стратегічного планування на підприємстві і формує можливості для обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально–економічної системи.

## Висновки

Процес стратегічного планування на підприємстві має здійснюватися в чіткій, логічній, зрозумілій послідовності етапів, що допомагає правильно розподілити ресурси необхідні для цього (трудові, матеріальні, фінансові, нематеріальні, часові тощо). Запропонована послідовність етапів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства як СЕС допомагає підвищити ступінь визначеності прийняття стратегічних управлінських рішень і підвищити їх ефективність.

В контексті зазначеної теми подальших науково-практичних досліджень потребує моніторингова система реалізації стратегії розвитку підприємства. Тобто варто визначити сукупність критеріїв, показників і нормативів, у відповідності до яких буде перевірятись процес реалізації стратегії підприємства; пов'язати критерії і показники з особливостями розвитку підприємства як СЕС.

## Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. Питер, 1999. 416 с.
2. Бланк І.А. Інвестологія: наука про інвестування. За ред. проф. С.К. Реверчука. К. Атіка, 2001. 288с.
3. Верховглядова Н.І., Кононова І.В. Вибір драйверів управління розвитком національної економіки на основі прогнозування. Проблеми національної та регіональної економіки. 2018. № 135. С.119.
4. Кравченко О. Поняття стратегії розвитку підприємства. Режим доступу. [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_O23.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_O23.pdf).
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К. Основи, 1998. С.227.
6. Ставицький О.В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств. Агросвіт. 2015. №3–4. С. 59–65.
7. Сучасні драйвери розвитку бізнесу в кризових умовах. Г. М. Коломієць, Ю. Г. Гузненков, Г. В. Грідіна, М. Ю. Доценко, М. Х. Ле Мін Хуєн. Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 256–263.
8. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; [пер. с англ. А.И. Зака; под ред. и с предисл. Е.А. Кочерина]. М., 1991. 104 с.
9. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов. Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. КНЕУ, 2004. 699 с.

## References

1. Ansoff Y. Novaya korporativnaya stratehiya. SPb. Pyter, 1999. 416 s.
2. Blank I.A. Investolohiya: nauka pro investuvannya. Za red. prof. S.K. Reverchuka. K. Atika, 2001. 288s.
3. Verkhohlyadova N.I., Kononova I.V. Vybir drayveriv upravlinnya rozvytkom natsional'noyi ekonomiky na osnovi prohnouzuvannya. Problemy natsional'noyi ta rehional'noyi ekonomiky. 2018. №135. S.119.
4. Kravchenko O. Ponyattya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva.Rezhym dostupu. [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_O23.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_O23.pdf).
5. Porter M. Stratehiya konkurentsii. Per. z anhl. K. Osnovy, 1998. S.227.
6. Stavyts'kyi O.V. Metodolohiya pryynyattya upravlins'koho rishennya shchodo vyboru stratehichnoho napryamu rozvytku pidpryyemstv. Ahrosvit. 2015. №3–4. S. 59–65.
7. Suchasni drayvery rozvytku biznesu v kryzovykh umovakh. H. M. Kolomiyets', Yu. H. Huznenkov, H. V. Hridina, M. Yu. Dotsenko, M. Kh. Lye Min' Khuyen. Biznes Inform. 2016. No 4. S. 256–263.
8. Teylor F.U. Pryntsypy nauchnoho menedzhmenta / F.U. Teylor; [per. s anhl. A.Y. Zaka; pod red. y s predysl. E.A. Kocheryna]. M., 1991. 104 s.
9. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. Stratehycheskyy menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehiy: Ucheb. dlya vuzov. Per. s anhl.; Pod red. L.H. Zaytseva M.Y. Sokolovoy. M.: Banky y byrzh, YuNYTY, 1998. 576 s.
10. Shershnyova Z.Ye. Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. K. KNEU, 2004. 699 s.

## Дані про автора

**Басюк Тетяна Петрівна,**

к.е.н., доцент кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій

## Данные об авторе

**Басюк Татьяна Петровна,**

к.э.н., доцент кафедры экономики и права Национального университета пищевых технологий

## Data about the author

**Tetyana Basiuk,**

PhD in Economics Associate Professor of Economics and Law, National University of Food Technologies