

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-34>

УДК 658.338

## Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства

**Коваленко Марина Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії

**Вовк Ігор Миколайович**

студент  
Полтавської державної аграрної академії

**Kovalenko Maryna, Vovk Ihor**

Poltava State Agrarian Academy

У статті визначено поняття стратегії розвитку підприємства, види стратегій розвитку підприємства, обґрунтовані специфікою виробництва. Встановлено, що для ефективного розвитку підприємству необхідно розробляти таку стратегію, яка б гарантувала йому найбільш ефективне використання ресурсів та максимальну стійкість від внутрішніх та зовнішніх криз. Обґрунтовано, що механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства та є сукупністю елементів. Узагальнено головні принципи формування механізму управління стратегічним розвитком підприємства. Систематизовано методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** розвиток, стратегія розвитку, стратегічне управління, механізм управління, ефективність.

Коваленко М.В., Вовк І.Н. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье определено понятие стратегии развития предприятия, виды стратегий развития предприятия, обоснованные спецификой производства. Установлено, что для эффективного развития предприятию необходимо разрабатывать такую стратегию, которая бы гарантировала ему наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость от внутренних и внешних кризисов. Обосновано, что механизм управления развитием предприятия является наиболее активной частью системы управления, которая обеспечивает возможность целенаправленного развития предприятия и является совокупностью элементов. Обобщены главные принципы формирования механизма управления стратегическим развитием предприятия. Систематизированы методические подходы к формированию организационно-экономического механизма стратегического управления предприятием, что способствует повышению эффективной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** развитие, стратегия развития, стратегическое управление, механизм управления, эффективность.

Kovalenko Maryna, Vovk Ihor. FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT BY STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

In modern conditions of management, domestic enterprises need to pay a lot of attention to the problems of economic activity effective management to ensure survival in the long-term period. Thus, the need to formulate adequate development strategies is growing. They take into account the uncertainty of the external environment of the enterprise and allow minimizing the impact of unfavorable socio-economic conditions. The mechanism for managing the development of the enterprise is the most active part of the management system, which provides the opportunity for a purposeful development of the enterprise and represents a set of elements. Strategic development of the enterprise – planning of the enterprise activity in the future, taking into account the effect of the law of time. It focuses on obtaining long-term competitive advantages in the market through innovation, increasing the volume of business, restructuring enterprises or crisis management of their development, etc. Therefore, the process of strategic development of the enterprise is based on the adoption of a complex of managerial decisions regarding the details of activities in the overall direction of development and coordination of these processes. The methodology of forming an organizational and economic mechanism for strategic management of an enterprise must be carried out in stages and provides for a sequence of certain actions. This methodology of organizational and economic mecha-

nism of strategic development management will help increase the effective activity of the enterprise in the long-term perspective. Implementation of the strategic development management mechanism in the practice of enterprises is a topical issue, the solution of which is an important condition for the effectiveness of Ukrainian enterprises in the competitive struggle in the domestic and foreign markets.

**Key words:** development, development strategy, strategic management, management mechanism, efficiency.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Управління підприємством в умовах невизначеності ринкового середовища необхідно спрямувати на його активну адаптацію до змін, а саме пошук шляхів використання потенційних можливостей ринку задля реалізації економічних інтересів підприємства. В сучасних умовах підприємство розвивається не автономно, а в тісному зв'язку із зовнішнім середовищем. На нього весь час впливають фактори, що визначають основні напрями його діяльності. Оптимальна сукупність всіх факторів та умов має забезпечити ефективне функціонування підприємства та принести максимальний прибуток. Таким чином, для ефективного розвитку підприємству необхідно розробляти таку стратегію, яка б гарантувала йому найбільш ефективне використання ресурсів та максимальну стійкість від внутрішніх та зовнішніх криз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку та особливостям управління стратегічним розвитком підприємства присвячені роботи О.В. Раєвневої, В.О. Василенка, В.С. Пономаренко, О.М. Тридіда, М.О. Кизима та інших науковців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на чисельність праць із досліджуваної тематики, недостатньо вивченими залишаються питання обґрунтування стратегічних перспектив подальшого економічного розвитку сучасних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в розгляді економічного розвитку підприємства як об'єкта управління з урахуванням стратегічних перспектив діяльності сучасного підприємства. Оптимальна стратегія забезпечує досягнення

цілей функціонування підприємства та сприяє його подальшому розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам необхідно все більше уваги приділяти проблемам ефективного управління своєю економічною діяльністю для забезпечення виживання в довгостроковій перспективі. Таким чином, зростає потреба формування адекватних стратегій розвитку, що враховують невизначеність зовнішнього середовища функціонування підприємства та дають змогу максимально зменшити вплив несприятливих соціально-економічних чинників, мінімізувавши вірогідність несприятливого результату або навіть банкрутства підприємства [3, с. 54].

Діяльність підприємств може здійснюватися за умов зростання, стабільності та розвитку (рис. 1).

З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, або ендогенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться всередині того, що розвивається.

Крім того, М.В. Грачова серед можливих напрямів розвитку підприємств виділяє екстенсивний (сировинний), інтенсивний (інвестиційний) та інноваційний (комерційний) [5] (рис. 2).

Поняття економічного розвитку тісно пов'язане з поняттям економічного зростання та розглядається як його динамічна кількісна характеристика. Категорія економічного зростання є найважливішою характеристикою суспільного виробництва за будь-яких господарських систем. У загальному вигляді економічне зростання означає кількісну та якісну

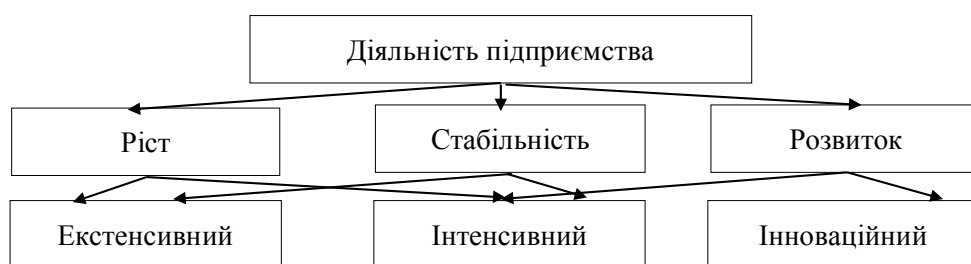


Рис. 1. Напрями здійснення діяльності підприємства [6]

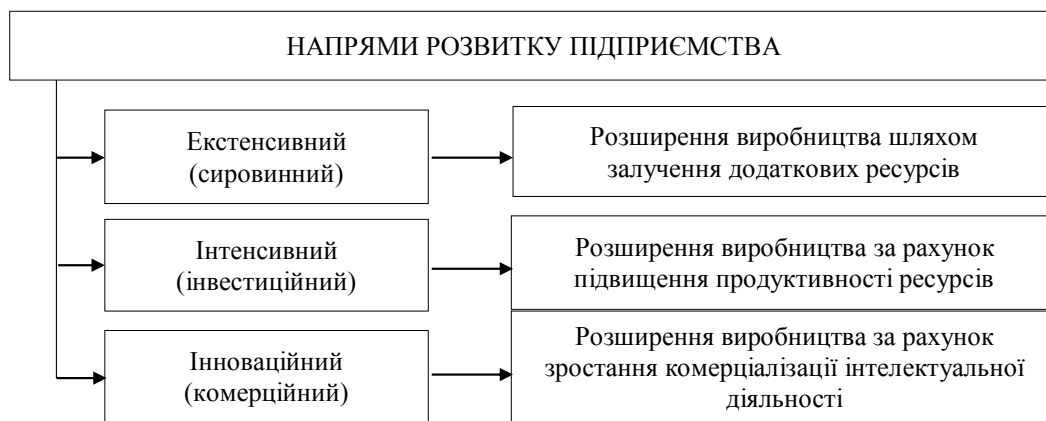


Рис. 2. Сучасні напрями розвитку підприємства

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [5]



Рис. 3. Напрями сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [6, с. 260]

зміну результатів виробництва та його чинників. Економічний розвиток у взаємозв'язку з іншими факторами сприяє сталому розвитку підприємства (рис. 3).

Характерними рисами або факторами сталого розвитку підприємства чи організації є фінансова стабільність та позитивна динаміка в прибутковості, дохідності; наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпеченні персоналу,

тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість щодо охорони навколишнього середовища та споживання енергетичних ресурсів; позитивне оцінювання методів та етики діяльності підприємства суспільством, персоналом та партнерами в бізнесі [6, с. 260].

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість

цілеспрямованого розвитку підприємства та є сукупністю елементів [7, с. 100] (рис. 4).

Засоби управління включають інструменти й важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору та оцінювання, вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку.

Організаційні та економічні методи управління є способами, прийомами й технологіями приведення в дію та використання засобів управління [7, с. 101].

Стратегічний розвиток підприємства – це планування діяльності підприємства на перспективу з урахуванням дії закону часу. Варто зазначити, що, відповідно до основних підсистем підприємства, а саме адміністративно-управлінської, виробничо-технічної, фінансової, маркетингової та соціальної, виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед підприємством (рис. 5).

В системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача й найкращі перспективи збуту [4].

Наступним кроком побудови стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей та матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів та фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування задля мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна й соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [1].

В практиці економічного управління виділяють чотири основних види стратегій розвитку



Рис. 4. Складові механізму управління розвитком підприємства

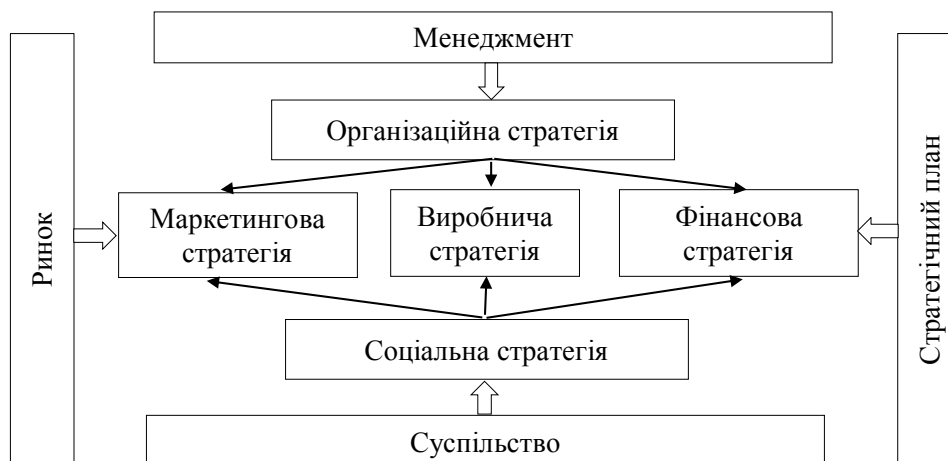


Рис. 5. Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства [4]

підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва (рис. 6).

Для стратегії зростання характерне встановлення значного перевищення рівня розвитку над рівнем минулого періоду. Стратегія спрямована на підвищення обсягів реалізації, прибутку, капіталу, зниження витрат виробництва, підвищення оборотності обігового капіталу, підвищення фінансової стійкості підприємства.

Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди (рис. 7).

Стратегію стабільності застосовують переважно тоді, коли топ-менеджмент загалом задоволений положенням підприємства на ринку. Для неї характерні збереження обсягів виробництва й збуту товарів, зниження витрат виробництва, підвищення оборотності обігового капіталу, підвищення фінансової стійкості, зростання прибутку й власного капіталу підприємства. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конку-

рентів, знижувати витрати й ціни, шукати нові ринки збуту.

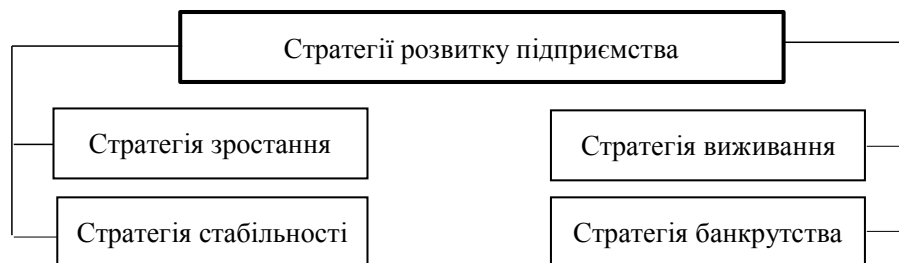
Стратегія стабільності пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування та утриманням балансу між витратами й доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди [8, с. 134] (рис. 8).

Стратегія виживання вибирається підприємствами вкрай рідко, переважно в кризових ситуаціях. Для неї характерні встановлення цілей, що нижчі за рівень, досягнутий у минулому періоді; нестійкий обсяг виробництва й збуту товарів; збереження досягнутого рівня витрат виробництва; коливання рівня оборотності обігового капіталу; нестійкий фінансовий стан.

Для стратегії банкрутства характерним є зниження в динаміці практично всіх показників виробничо-господарської діяльності [3, с. 57].

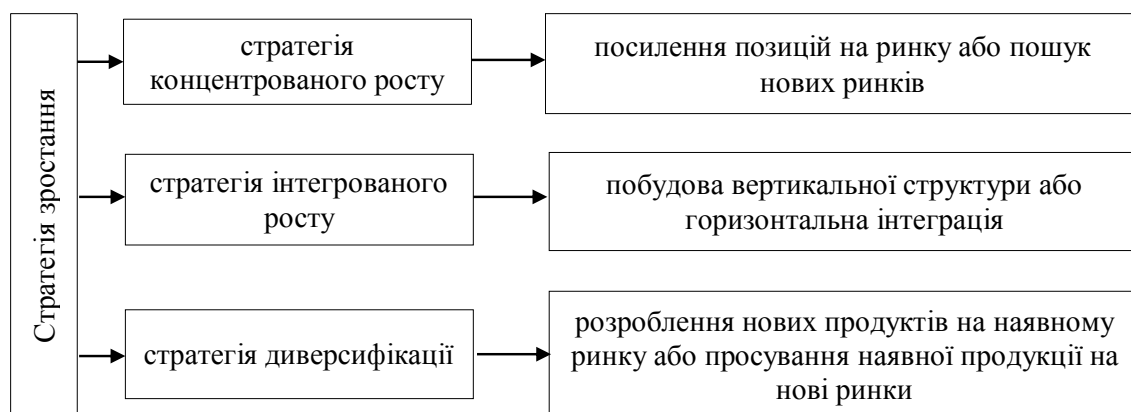
Найбільш економічно доцільним у сучасних умовах розвитку є застосування стратегії зростання, хоча більшість підприємств використовує стратегію виживання. Для кожної стратегії менеджмент підприємств розробляє відповідний комплекс дій з її реалізації.

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства – це динамічний процес,



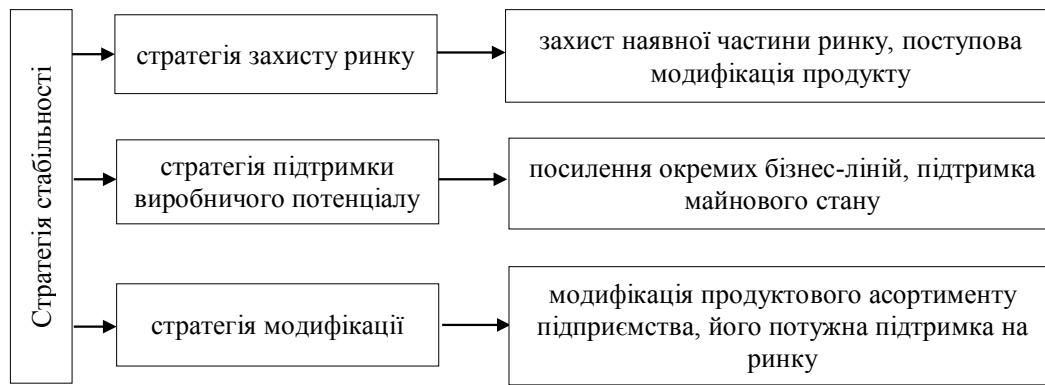
**Рис. 6. Види стратегій розвитку підприємства**

*Джерело: побудовано авторами за даними джерела [6, с. 260]*



**Рис. 7. Різновиди стратегії зростання**

*Джерело: побудовано авторами за даними джерела [4]*



**Рис. 8. Різновиди стратегії стабільності**

*Джерело: побудовано авторами за матеріалами джерела [2]*



**Рис. 9. Принципи формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством**

*Джерело: побудовано авторами за матеріалами джерела [3, с. 56]*

що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку за своєчасного коригування цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо, тому процес стратегічного розвитку підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір та формування стратегії дають змогу підприємству визначити напрями та способи руху до цілей [3, с. 54].

Для формування організаційно-економічного механізму управління підприємством використовують такі принципи (рис. 9).

Такі принципи дають змогу визначити місце організаційно-економічного механізму серед інших механізмів, його особисті функції, а також чітко сформулювати його взаємодію в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства [3, с. 56].

Методика формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством повинна виконуватись поетапно та передбачати послідовність таких дій (рис. 10).

Розглянута методика формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком сприятиме підвищенню ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.



**Рис. 10. Етапи формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством**

*Джерело: побудовано авторами за матеріалами джерела [3, с. 57]*

**Висновки з цього дослідження.** Отже, на сучасному етапі становлення української економіки основну увагу слід приділяти вдосконаленню стратегічного управління як системи заходів ефективного розвитку підприємств. Впровадження механізму управління

стратегічним розвитком в практику діяльності підприємств є досить актуальним питанням, вирішення якого є важливою умовою ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
2. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учеб. лит., 2005. 648 с.
3. Воробйов В.В., Воробйова Л.Д. Організаційно-економічний механізм управління стратегічним розвитком підприємства. *Science and practice: Collection of scientific articles*. Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016. P. 54–58.
4. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
5. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 315 с.
6. Кондратюк О.І. Основні напрями економічного розвитку підприємств у сучасних умовах *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1. С. 257–266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_1_33).
7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
8. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.

#### REFERENCES:

1. Basovskiy L.E. (2013) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow : INFRA-M (in Russian).
2. Vasilenko V.A. (2005). *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatij* [Enterprise Sustainability Management]. Kiev : TSUL (in Russian).

3. Vorobyov V.V., Vorobyova L.D. (2016). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya stratehichnym rozvytkom pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of strategic development of enterprise management]. *Science and practice: Collection of scientific articles* (eds. Drobyazko S.I.), Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, pp. 54–58.
4. Horyelov D.O., Bol'shenko S.F. (2010) *Stratehiya pidpryyemstva* [The strategy of the enterprise]. Kharkiv : KhNADU Publishing House (in Ukrainian).
5. Gracheva M.V., Lyapina S.Yu. (2010). *Upravlenie riskami v innovatsionnoy deyatel'nosti* [Risk management in innovation]. Moscow : UNITY-DANA (in Russian).
6. Kondratjuk O.I. (2013). Osnovni naprjamy ekonomichnogho rozvytku pidpryyemstv u suchasnykh umovakh [The main directions of economic development of enterprises in modern conditions]. *Collection of scientific works of Taurian state agrotechnological university (economic sciences)*, no. 1, pp. 257–266.
7. Pashhenko O.P. (2011). Stratehichne upravlinnja rozvytkom pidpryyemstva [Strategic management of enterprise development]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, no. 2, pp. 99–103.
8. Khomenko O.I. (2015). Vydy stratehij ta instrumentarij formuvannja stratehiji rozvytku pidpryyemstva [Types of strategies and tools for developing a business development strategy]. *Development management*, no. 3 (181), pp. 131–137.