

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІТИЧНОЇ ОЦІНКИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF ANALYTICAL EVALUATION OF CHOICE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Стаття присвячена проблемам вибору стратегії розвитку підприємства та необхідності формування методичного забезпечення такого вибору. Доведено, що однією з найважливіших складових частин під час розроблення та обґрунтування доцільності впровадження інноваційної стратегії розвитку є надання об'єктивної оцінки ефективності управління підприємством. Для максимізації ефективності командної роботи залучених експертів та рівня обґрунтованості проведеного SWOT-аналізу запропоновано запровадити методичний підхід до визначення коефіцієнта компетентності залучених фахівців на підставі розроблення системи оцінювання кількісних та якісних характеристик і переведення їх у єдину шкалу. Обґрунтовано використання комбінованих методик щодо визначення оптимального обсягу виробництва з урахуванням можливих коливань між обсягами попиту та пропозиції. Запропоновано систему розроблення та вибору інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: менеджмент, аналітичний інструмент, оцінка, підприємство, інноваційна стратегія.

необхідності формування методичного забезпечення такого вибору. Доказано, що однією з важливіших складових частин при розробці та обґрунтуванні цілесобразності впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства є надання об'єктивної оцінки ефективності управління підприємством. Для максимізації ефективності командної роботи залучених експертів та рівня обґрунтованості проведеного SWOT-аналізу запропоновано запровадити методичний підхід до визначення коефіцієнта компетентності залучених фахівців на основі розробки системи оцінювання кількісних та якісних характеристик і переведення їх в єдину шкалу. Обґрунтовано використання комбінованих методик касательно определения оптимального объема производства с учетом возможных колебаний между объемами спроса и предложения. Предложена система разработки и выбора инновационной стратегии развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, аналитический инструмент, оценка, предприятие, инновационная стратегия.

Стаття посвящена проблемам выбора стратегии развития предприятия и

УДК 338.45:658.5.012.14

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-25>

Макаренко С.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування
Херсонський державний університет

Makarenko Serhii

Kherson State University

The article is devoted to the problems of choice of development strategy of an enterprise and the necessity of formation of methodological support for this choice. Approaches to forming of innovation strategy of an enterprise are viewed. Linking an innovative strategy with the formation of an effective organizational structure, optimizing internal business processes, creating effective business models, methodological support of its choice must include a set of analytical tools which enable to develop alternative strategies, choose the best of them and also to evaluate the effectiveness of their implementation. The innovation process requires strategic planning and market-oriented management. It is proved that one of the most important components in the development and justification of the feasibility of implementing an innovative strategy is an objective assessment of the efficiency of management of the enterprise and its individual components. The need to aggregate all indicators is due to the fact that the object of modelling (the effective functioning of the enterprise) requires not only generalizing characteristics, but also the ordering of its individual elements according to certain properties and principles. The methodological aspects of business process modeling must meet the requirements of strategic management, taking into account the specific features of each enterprise and being based on the principles of project management, such as teamwork, systematic approach, process approach, quality management system, balanced scorecard and the principle of continuous improvement. The success of innovation management depends on the ability to create stimulating internal and external framework conditions for innovation. To implement these tasks, it becomes necessary to develop practical recommendations for the management of an enterprise with a clear and science based algorithm of actions for managing the introduction of modern innovative technologies in the activities of an enterprise as the basis for increasing his competitiveness. The complexity of the development of such measures is due to the lack of general recommendations on specific technologies for managing this process.

Key words: management, analytical tool, evaluation, enterprise, innovative strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, що характеризуються як зростанням виробничих витрат на закупівлю мінімально необхідного асортименту лікарських засобів для втримання поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, так і можливим призупиненням господарської діяльності підприємства внаслідок введення карантину та примусової ізоляції працівників втримати наявні позиції зможе лише те підприємство, топ-менеджмент якого забезпечив формування інноваційної стратегії розвитку. Стратегія як комплексна модель управління суб'єктом господарювання спрямована на розвиток підпри-

ємства в майбутньому з максимальним урахуванням наслідків можливих подій в навколишньому бізнес-середовищі. Керівники підприємств, у яких розвинуто на високому рівні стратегічне мислення та які можуть оперативнo здійснювати аналітичне оцінювання й визначати оптимальну стратегію розвитку, зможуть втримати наявні позиції та забезпечити нарощування фінансового й виробничого потенціалів навіть в умовах зниження купівельної спроможності потенційної групи споживачів та зростання вартості сировини й матеріалів. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показав, що дослі-

дженню проблем, які пов'язані з розробленням стратегії розвитку підприємства, присвячені роботи таких науковців, як Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук [1], Л.В. Білозор [2], К.Ю. Вергал [3], Б. Грепон [8], С.Ю. Ілляшенко [5]. У літературі висвітлюються підходи до формування інноваційних ідей, напрями реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, можливі шляхи впровадження інновацій тощо. Значна увага наукової спільноти прикута до методів стратегічного аналізу, стратегічного позиціонування, розроблення конкурентних та товарних стратегій підприємства, особливостей проведення стратегічних змін на підприємстві. Незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують додаткового наукового аналізу, особливо щодо розроблення системи аналітичного оцінювання вибору стратегії розвитку підприємства.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні різних методик та розробленні оптимальної системи аналітичного оцінювання вибору стратегії розвитку підприємства на прикладі промислової галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час здійснення господарської діяльності промислового підприємства, що в подальшому може призвести до отримання збиткового фінансового результату та навіть банкрутства, є відсутність чіткої стратегії розвитку та комплексу заходів для забезпечення перманентного економічного зростання.

Розроблення стратегії розвитку підприємства являє собою складний процес пошуку найбільш раціональних напрямів функціонування, нових можливостей для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення бажаної позиції на відповідному сегменті ринку [4]. Під час забезпечення вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства необхідно щонайменше здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства як основи для визначення альтернативних стратегій розвитку.

Серед основних методів, які використовуються під час проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, слід назвати SWOT-аналіз, матрицю SPACE, матрицю BCG (Бостонської консалтингової групи), «екран бізнесу» GE, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз стратегічних груп конкурентів, аналіз розбіжностей, STEEP-аналіз, аналіз ланцюга вартості. Серед основних результатів використання зазначених методів слід назвати отримання оцінки стратегічних можливостей підприємства, ефективності впровадження попередньої стратегії, достатності ресурсів для досягнення бажаних цілей, визначення ключових чинників, від яких залежить успіх підприємства на ринку [4].

Водночас окремої уваги заслуговує механізм проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, що передбачає створення робочої групи та залучення до її складу провідних фахівців галузі. Так, відповідно до методики проведення SWOT-аналізу, передбачено, що створена робоча група експертів здійснює співставлення сильних і слабких сторін діяльності об'єкта дослідження; залежно від взаємовідносин підприємства, оточення визначаються загрози для господарської діяльності та можливості розвитку у майбутньому. Водночас отримані результати здебільшого мають лише загальний характер без можливого визначення рівня впливу на загальний результативний фактор, а саме рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для максимізації ефективності командної роботи залучених експертів та рівня обґрунтованості проведеного SWOT-аналізу доцільно запровадити методичний підхід до визначення коефіцієнта компетентності залучених фахівців на підставі розроблення дієвої системи оцінювання кількісних та якісних характеристик і переведення їх у єдину шкалу. Так, відповідно до раніше проведених досліджень [9; 10], запропоновано здійснювати розрахунок коефіцієнта компетентності експертів з урахуванням досвіду роботи, рівня освіти, масштабу управлінської діяльності. Водночас для збільшення рівня якості процесу розрахунку коефіцієнта компетентності з огляду на різнобічний розвиток вітчизняних фахівців необхідно також додатково враховувати досвід роботи на суміжних посадах (або загальний досвід), наявність відзнак та заохочень за результатами діяльності, продуктивність праці (у натуральних або умовних одиницях виміру). Також після переведення вищезазначених показників у кількісні одиниці виміру з урахуванням коливань усередині досліджуваної групи експертів зазначені показники мають бути переведені у єдину шкалу оцінювання. Вищезазначене дасть змогу не лише визначити рівень компетентності залучених експертів у середині досліджуваної групи, але й за результатами проведеного опитування розрахувати питому вагу впливу досліджуваної групи факторів на загальний результативний показник (валовий внутрішній продукт / валовий регіональний продукт). Нехтування цими пропозиціями або формальне ставлення до процедури проведення SWOT-аналізу може призвести до отримання необґрунтованих висновків та можливого лобювання інтересів зацікавленої групи осіб під час визначення ключових напрямів фінансування.

У сучасних умовах функціонування зазначені недоліки простежуються не лише під час розроблення програм розвитку промислових підприємств, але й під час формування регіональних стратегій соціально-економічного розвитку. Так,

під час розроблення Стратегії розвитку Херсонської області на період 2021–2027 років було створено робочу групу, до складу якої увійшли 158 представників органів державної влади, місцевого самоврядування, наукової спільноти, бізнесу та громадських організацій. Водночас на жодному засіданні робочої групи загалом та за окремими напрямками не було забезпечено присутність хоча б половини залучених експертів, що свідчить про виключно кількісний характер роботи створеної групи. Також під час визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для економіки Херсонщини враховувалися лише суб'єктивні погляди певних експертів без урахування їх досвіду роботи, наявності освіти тощо. Як наслідок, отримані матеріали за результатами проведеного SWOT-аналізу для Херсонської області мають декларативний характер без конкретної деталізації, що не дає змогу визначити питому вагу впливу цих факторів на економіку регіону та рівень ефективності від інвестування коштів за визначеними напрямками розвитку.

Результати проведеного дослідження у науковій праці [6] свідчать про те, що процес розроблення щорічних програм (стратегій) соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області здійснюється у такій послідовності: збирання профільними структурними підрозділами районних державних адміністрацій, міськвиконкомів міст обласного значення інформації від суб'єктів господарювання регіону щодо їх планових показників функціонування; узагальнення районними державними адміністраціями, міськвиконкомаами міст обласного значення наданої інформації, надання на її основі та тенденцій останніх років профільному структурному підрозділу обласної державної адміністрації пропозицій щодо кількісних та якісних змін показників розвитку адміністративно-територіальної одиниці на наступні роки й необхідного комплексу заходів для виконання поставлених завдань; аналіз та узагальнення структурним підрозділом обласної державної адміністрації наданих пропозицій, формування проєкту програми (стратегії) соціально-економічного та культурного розвитку області; погодження проєкту програми (стратегії) розвитку області у встановленому порядку з головою обласної державної адміністрації та його заступниками (схвалення розпорядженням голови обласної державної адміністрації), посадовими особами та депутатами обласної ради, внесення за необхідності зауважень та пропозицій; затвердження на сесії обласної ради програми (стратегії) розвитку області.

Як бачимо з наведеного ланцюга дій, під час розроблення програм (стратегій) розвитку області робота розпочинається з визначення баз спостереження та пошуку джерел інформації, що суттєво ускладнює моделювання соціально-еко-

мічних процесів розвитку області, адже беруться за основу показники економічного та соціального розвитку, які можуть не здійснювати суттєвого впливу на загальний результативний показник розвитку регіону.

Аналогічні ускладнення можуть виникати на підприємствах під час розроблення відповідних стратегій розвитку, особливо щодо визначення ключових показників та методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Стратегія розвитку промислового підприємства має перш за все передбачати ефективне використання основного та оборотного капіталів і створення нових механізмів інвестування у розвиток суб'єкта господарювання. Зазначене є можливим за рахунок запровадження всебічного дослідження процесів господарської діяльності підприємства та визначення оптимального обсягу виробництва продукції під час використання різних стратегій, що дасть змогу мінімізувати очікувані збитки в умовах невизначеності ринку та отримати максимальний прибуток. Для виконання вищезазначених завдань необхідно забезпечити комбінування різних методик щодо визначення оптимального обсягу виробництва (наприклад, шляхом порівняння обсягів граничного доходу та граничних витрат) з урахуванням можливих коливань між обсягами попиту та пропозиції за допомогою критеріїв Байєса, Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца.

Узагальнюючи отримані результати, на рис. 1 відображаємо запропоновану систему розроблення та вибору інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства.

Для досягнення максимального ефекту від управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно застосовувати поетапний підхід. При цьому залежно від виробничих та фінансових умов з урахуванням специфіки функціонування конкретної галузі етапи необхідно використовувати як окремо, так і в різних поєднаннях.

Висновки з проведеного дослідження. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що у сучасних умовах ведення бізнесу для втримання наявних позицій та забезпечення перманентного нарощування виробничого й фінансового потенціалів топ-менеджменту вітчизняних промислових підприємств необхідно забезпечити розроблення системи аналітичного оцінювання та вибору інноваційної стратегії розвитку. Розроблений алгоритм дій дасть змогу не лише перевести різні якісні та кількісні показники у єдину шкалу, але й використати сучасні економіко-математичні моделі у процесі оцінювання та прогнозування рівня розвитку. Зазначене сприятиме отриманню обґрунтованої оцінки процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку та оперативному внесенню змін з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі.

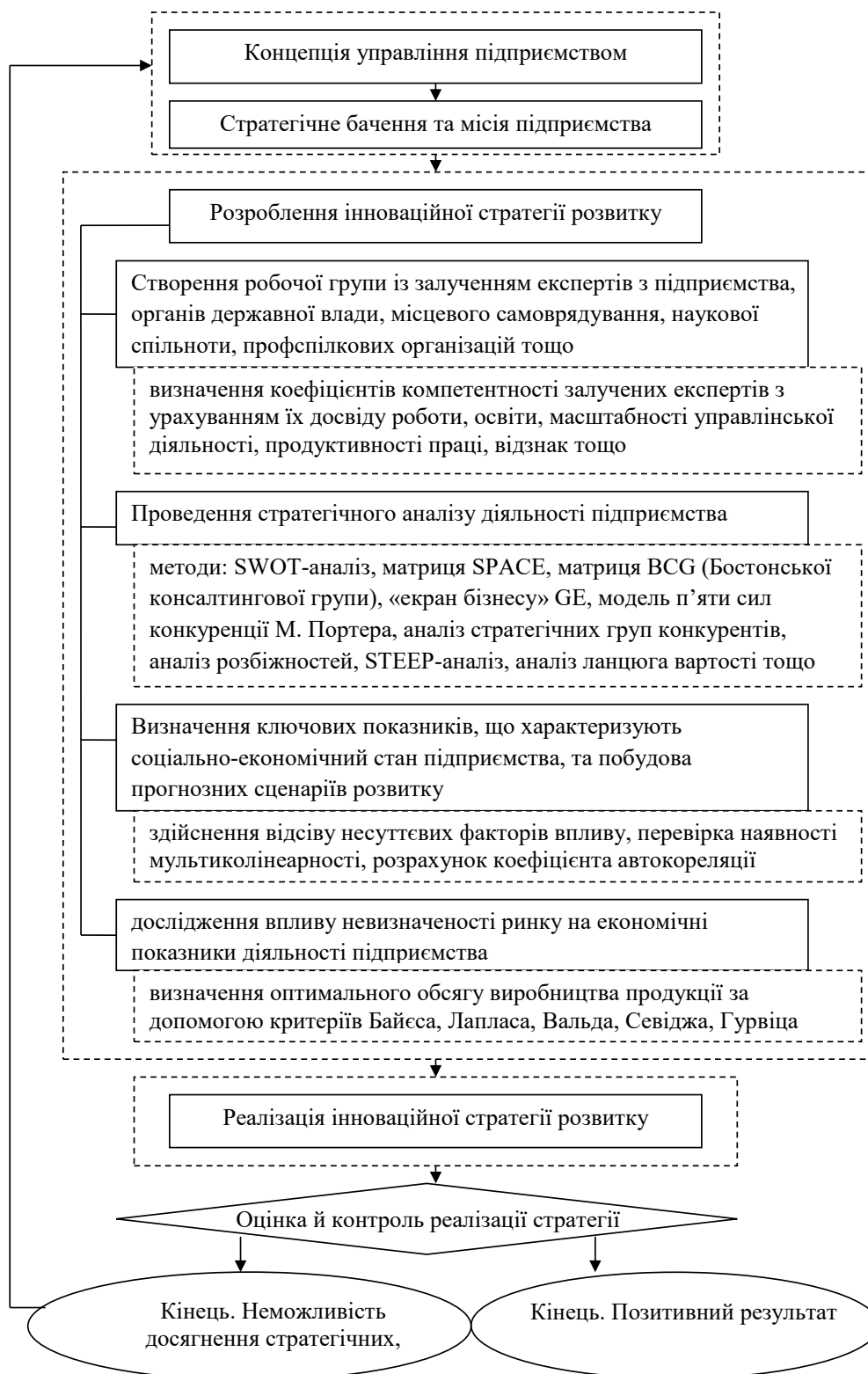


Рис. 1. Система розроблення та вибору інноваційної стратегії розвитку

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
 2. Білосор Л.В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 88–93.

3. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19. С. 27–28.
 4. Гаміє А.М. Методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 344–347.

5. Ілляшенко С.Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.

6. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Визначення оптимальної стратегії розвитку регіону шляхом забезпечення постійного моделювання соціально-економічних процесів. *Проблеми формування нової економіки ХХІ століття* : матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 23–24 грудня 2010 року). Дніпропетровськ, 2010. Т. 3. С. 51–54.

7. Пригара О.Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 09.11.2020).

8. Grepon B., Duquet E. Innovation: mesures, redements et concurrence. *Econ et statist.* 2004. № 275–276.

9. Makarenko S.M., Oliinyk N.M., Kazakova T.S. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 5. December. P. 179–187. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-179-187>.

10. Tyukhtenko N.A., Makarenko S.M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*. 2016. Vol. 1. No. 175. P. 435–442.

REFERENCES:

1. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., & Savchuk, V. S. (2003). Innovatsii: Teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii : monohrafiia [Innovations: Theory, mechanism of development and commercialization]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).

2. Bilozor, L.V. (2012). Metodolohichni pidkhody shchodo formuvannia innovatsiinoi produktsii [Methodological approaches to the formation of innovative products]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 88–93.

3. Verhal, K.Yu. (2008). Teoretyko-metodolohichni osnovy rozrobky stratehii innovatsiinoho rozvytku pid-

pryiemstva [Theoretical and methodological bases of development of strategy of innovative development of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 19, pp. 27–28.

4. Hamiie, A.M. (2015). Metodychne zabezpechennia vyboru stratehii orhanizatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Methodical support of the choice of enterprise's strategy of organizational development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 344–347.

5. Illiashenko, S.Yu. (2008). Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: monohrafiia [Marketing innovation and innovation in marketing]. Sumy: VTD "Universtyetska knyha". (in Ukrainian)

6. Makarenko, S.M., Oliinyk, N.M. (2010). Vyznachennia optymalnoi stratehii rozvytku rehionu shliakhom zabezpechennia postiinoho modeliuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv [Determining the optimal strategy for the development of the region by providing continuous modeling of socio-economic processes]. *Problemy formuvannia novoї ekonomiky KhKhl stolittia: ІІІ mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. Dni-propetrovsk. Tom 3, pp. 51–54.

7. Pryhara, O.Yu. (2018). Mekhanizm rozrobky innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Mechanism of development of innovative strategy of an enterprise]. *Efektynna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://economy.nayka.com.ua> (accessed 9 November 2020).

8. Grepon Bruno, Emmanuel Duquet. Innovation: mesures, redements et concurrence. *Econ et statist.* 2004. № 275–276.

9. Makarenko, S.M., Oliinyk, N.M., & Kazakova, T.S. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Vol. 4, no. 5. December, pp. 179–187. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-179-187>

10. Tyukhtenko, N.A., & Makarenko, S.M. (2016). Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*, vol. 1, no. 175, pp. 435–442 (in Ukrainian).