

УДК 338.27

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-18>**Лаврик І.Ф.***кандидат технічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Національного транспортного університету***Гончар Т.М.***асистент кафедри менеджменту
Національного транспортного університету***Височило О.М.***старший викладач кафедри менеджменту
Національного транспортного університету***Lavrik Ivan***Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Management
National Transport University***Honchar Tatiana***Assistant of the Department of Management
National Transport University***Vysochylo Oksana***Senior Lecturer at the Department of Management
National Transport University*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

FORMATION OF MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегічного управління. Підприємство приділяє увагу таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшення доходів, тому результатом дослідження є класифікація стратегій. За результатами проведеного аналізу теоретичних засад виявлено, що важливим під час розроблення стратегії є врахування специфіки галузі, у якій функціонує підприємство. Для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан підприємств, а також визначити стратегію розвитку на українському ринку. У статті виявлено основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, виходячи на зовнішній ринок. Сформульовано стратегічні альтернативи розвитку підприємств і запропоновано шляхи їх розвитку на зовнішньому ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємства, PEST-аналіз, модель загроз, конкурентні переваги.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыта сущность стратегий выхода предприятия на внешний рынок и стратегического управления. Предприятие уделяет внимание таким сферам, как реализация и сбыт продукции, увеличение доходов, поэтому результатом исследования является классификация стратегий. По результатам проведенного анализа теоретических основ обнаружено, что важным при разработке стратегии является учет специфики отрасли, в которой работает предприятие. Для выхода предприятия необходимо проанализировать мировой рынок, провести конкурентный анализ отрасли, проанализировать внутреннее состояние предприятий, а также определить стратегию развития на украинском рынке. В статье выявлены основные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, выходя на внешний рынок. Сформулированы стратегические альтернативы развития предприятий и предложены пути их развития на внешнем рынке.

Ключевые слова: стратегическое управление, предприятия, PEST-анализ, модель угроз, конкурентные преимущества.

ANNOTATION

The article revealed the essence of the company's strategies for entering the foreign market and strategic management. At present, the company has spent much more time in such areas as sales and marketing, increasing revenues than inherent in the management of production to reduce costs. As consumer needs and demands spread rapidly around the world, they become extremely individualized and markets are very diverse in structure; the management of the enterprise, if it seeks to succeed in the market, must strictly adhere to the rule: to focus primarily on increasing revenue, rather than reducing costs. The result of the study is the classification of the strategy according to the following criteria: market control (proximity to the consumer, the ability to respond quickly to changing needs, control trends in supply and demand); flexibility (the ability to quickly and adequately adapt activities to changing elements of the business environment); resource requirements (the need to have a certain amount of financial, material and labor resources for the organization and development of activities); risk (threat of unforeseen loss of expected profit, income or property, funds in connection with accidental changes in the conditions of economic activity or other circumstances). According to the results of the analysis of theoretical principles, it was found that it is important when developing a strategy to take into account the specifics of the industry in which the company operates. To enter the company it is necessary to analyze the world market of similar products, to conduct a competitive analysis of the industry, to analyze the internal state of the company, as well as the development strategy in the Ukrainian market, to identify mission, goals and objectives. The article identifies the main problems that an enterprise may face when entering the foreign market, formulate and evaluate strategic alternatives to the company's development and analyze the results obtained during the study, and then

suggest ways to develop the company in the foreign market. Thus, at this time it is necessary for management to correctly choose the necessary strategy for companies to enter the foreign market, which will allow them to generate income.

Key words: strategic management, enterprises, PEST-analysis, threat model, competitive advantages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах перенасичення ринку товарами і послугами все більшого поширення набуває концепція формування портфеля ризикового бар'єру функціонування підприємств сфери послуг [5].

Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств, але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством. Саме ці передумови й стали основною метою даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питанню розроблення стратегій виходу на зовнішній ринок у сучасних умовах присвячено наукові роботи провідних учених, серед них – П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, вітчизняні вчені: Л.Л. Антонюк, К.А. Компанець, К.Л. Железняк, Л.О. Литвишко, Л.М. Гурч, А.П. Гречан, М.О. Карпенко, В.О. Пастухова та ін. Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії та методи виходу підприємства на зовнішній ринок, наукові концепції, монографії та публікації українських і зарубіжних учених із питань ефективності ЗЕД, менеджменту, формування механізмів стратегічного управління підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів формування стратегії підприємства.

Основними завданнями для реалізації поставленої мети є:

- дослідити структуру формування стратегій;
- визначити етапи виконання стратегічного аналізу підприємств;
- аналізувати середовище стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності нерозривно пов'язаний із процесом глобалізації, розвитком економічних зв'язків між країнами, оновленням технічного забезпечення підприємств і підвищенням рівня якості продукції та послуг [9].

Діяльність підприємства на ринку в умовах наявності прогнозованого конкурентного середовища відноситься до тактики управління, тобто

постійної діяльності в процесі управління підприємством щодо досягнення поставленої мети. Ця діяльність менеджменту підприємства проводиться відповідно до визначеної керівництвом вищого рівня стратегії. І від того, наскільки менеджери середньої ланки управління будуть націлені на реалізацію стратегії та вмотивовані на її реалізацію, значною мірою залежить успіх у реалізації вибраної стратегії підприємства [6].

Основними напрямками стратегічного розвитку та конкурентоспроможності транспортних підприємств у контексті ринкової оцифровки в аналізованих країнах були: високотехнологічний розвиток автомобільних перевезень завдяки впровадженню нововведень у транспортні засоби та інфраструктуру; підтримка розвитку швидкісного залізничного або альтернативного транспорту; екологізація транспорту за допомогою новітніх технологій та оптимізація використання транспорту; інтеграція транспортних систем країн шляхом створення єдиного транспортного простору; поширення використання технологій супутникової навігації та цифрової логістики тощо [1].

Методичною базою інформаційної системи стратегічного маркетингу є комплекс взаємопов'язаних елементів моніторингу ринку внутрішніх та зовнішніх детермінантів із застосуванням методів аналізу та з використанням ланцюгових підсистем для вибору потрібної стратегії підприємства [4].

Виходячи з вищесказаного, ми відзначаємо, що стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій підприємства на певному ринку та оцінку подальшого розвитку. Так, залежно від поставленої головної цілі підприємства розробляються план та структура управління внутрішнім середовищем підприємства для контролю й керування всіма бізнес-процесами для стимулювання роботи виробничих підрозділів та їхніх керівників. Схематично цей процес представимо на рис. 1.

Вибір стратегії повинен виконуватися з дотриманням певних етапів і включати в себе основні структурні елементи. Для підприємства першим основним етапом є визначення головної цілі його діяльності (місії). На цьому етапі обов'язково враховуються і формуються стратегічні цілі й завдання стосовно як цілого підприємства, так і його бізнес-процесів. Але головною передумовою здійснення цих етапів є визначення та проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, визначення його конкурентів, позиціонування на ринку й установлення сильних та слабких сторін його діяльності. Таким чином, з'ясовується головний перспективний напрям бізнесу.

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі: внутрішнього управління фірми у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку; модель за-

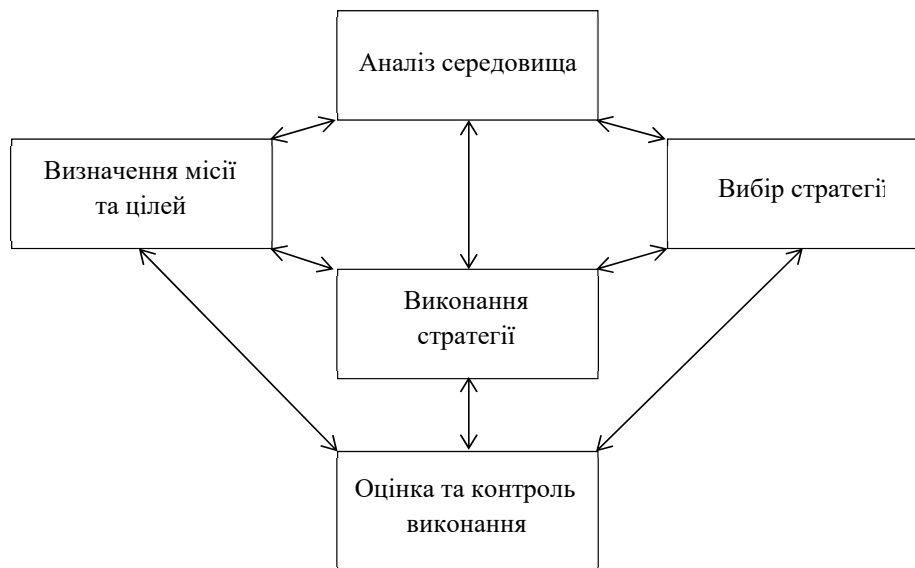


Рис. 1. Структура стратегічного управління

Джерело: складено авторами на основі [10]

гроз, що виникають раптово, і можливостей у зовнішньому середовищі [11].

Розглянемо схему стратегічного аналізу (табл. 1).

Проведений аналіз дає визначення детермінантів впливу на вибір стратегії виходу на міжнародний ринок. Стратегічне управління загалом є процесом, який включає в себе три етапи:

1. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів.

2. На етапі реалізації планів розробляються заходи зі здійснення стратегії підприємства.

3. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства.

Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують його стан. Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати методи PEST-аналізу та «п'яти сил» М. Портера [8]. Основний принцип PEST-аналізу зумовлений динамічним характером зовнішнього середовища. Кожна зміна окремого фактору може вплинути на підприємство (табл. 2).

Метод «п'яти сил» М. Портера дає змогу провести аналіз по галузі і визначити положен-

Таблиця 1

Схема стратегічного аналізу

Ідентифікація цілей	
– Аналіз зовнішнього середовища – Виявлення можливостей та загроз	– Аналіз внутрішнього середовища – Виявлення сильних та слабких сторін
Визначення ключових компетенцій	

Джерело: складено авторами на основі [2]

Таблиця 2

Складники PEST-аналізу

Політико-правові чинники	Економічні чинники
– Політичний режим у країні та ступінь його стабільності – Зміни в законодавстві – Характер взаємодії політики та бізнесу – Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу, створення спільних підприємств – Національне законодавство та його відповідність нормам міжнародного права	– Спільна економічна ситуація (ВВП, національний дохід, темпи росту, спільні інвестиції, інфляція) – Частка державного сектору – Характер державного регулювання грошового обороту – Рівень ділової активності – Стан банківської системи, процентні ставки – Інвестиційний клімат – Рівень безробіття
Соціокультурні чинники	Технологічні чинники
– Демографічна ситуація в регіонах, де планується розташування підприємств або реалізується значна частка продукції – Соціально-економічна структура населення – Система суспільних та національних цінностей, смаків та вподобання – Активність споживачів	– Ступінь сучасності технологій виробництва – Величина та структура витрат на НДДКР із різних джерел фінансування – Кількість відкриттів, винаходів, патентів, важливих, для створення нового продукту – Захист інтелектуальної власності – Державна політика у сфері НТП

Джерело: складено авторами на основі [7]

ня підприємства в конкурентному середовищі. Модель Портера дає змогу зробити висновок: для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка б відгородила підприємство від дії п'яти конкурентних сил Портера і забезпечила б створення надійних позицій на ринку.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Питання розроблення стратегії в сучасних умовах є необхідним для розвитку і конкурентної діяльності підприємств на ринку. Правильна побудова дослідження та вибір головної цілі підприємства стають запорукою надійного стратегічного управління і розвитку підприємства. У статті представлено детальний аналіз етапів здійснення стратегічного управління сучасними підприємствами, що допоможе їх надійному виходу на зовнішній ринок. Виявлено основні чинники, що формують ризикові бар'єри, урахування яких дає змогу враховувати переваги та недоліки виходу підприємств на зовнішній ринок та забезпечити надійні позиції на ньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kompanets K.A., Grechan Alla P., Bezuglyi Artem O., Hroza Alina M.. Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Volume 11. Issue 6. P. 1124–1133.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик URL: <http://library.if.ua/book/76/5461.html> (дата звернення: 19.01.2021).
3. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. С. 648.
4. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Гурч Л.М. Інформаційна система стратегічного маркетингу підприємства сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 113–119.
5. Компанець К.А., Литвишко Л.О. Діагностика запобігання ризиковому становищу на підприємствах. *V Міжнародна науково-практична конференція «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*, м. Київ, 26–27 квітня 2018 р. Київ : КНУКІМ, 2018. С. 229–231.
6. Компанець К.А., Железняк К.А. Реалізація стратегії підприємства його менеджментом. *II International scientific conference «Innovative economy: processes, strategies, technologies»* (Kielce. January 26th, 2018), Proceedings of the Conference, Part II, Kielce, State University of Jan Kochnowski Department for entrepreneurship and innovation, Kielce, 2018. С. 1–3.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. Москва : Альпина Паблишер, 2014. С. 464.
8. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2013. С. 496.
9. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль : Астон, 2013. С. 320.
10. Формування операційної стратегії. URL: https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoi_strategiyi (дата звернення: 01.02.2021).
11. Шимко П.Д. Міжнародний фінансовий менеджмент. Москва : Виц. шк., 2017. С. 431.

REFERENCES:

1. Kateryna A. Kompanets, Alla P. Grechan, Artem O. Bezuglyi, Alina M. Hroza (2020) Strategichnij rozvitok ta zabezpechennya konkurentospromozhnosti" transportnikh kompanij v umovakh czifrovoyi oczifrovki [Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization]. *International Journal of Management (IJM)*, vol. 11, no. 6, June 2020, pp. 1124–1133, Article ID: IJM_11_06_100 Available at: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6> ISSN Print: 0976-6502 and ISSN Online: 0976-6510 DOI: 10.34218 /IJM.11.6.2020.100 © IAEME Publication Scopus Indexed – p. 1124–1133.
2. Andriyчук V., Bauer L. Menedzhment: Prijnyattya rishen i rizik [Management: Decision making and risk]. Available at: <http://library.if.ua/book/5461.html> (accessed 28 January 2021).
3. Vasilenko A.V. (2018) *Menedzhment stijkogo rozvitku pidpriyemstva* [Management of sustainable development of the enterprise]: Monograph. K. I-ri, 648 p.
4. Kompanets K.A., Litvishko L.O., Gurch L.M. (2019) Informaczijna sistema strategichnogo marketingu pidpriyemstva sferi poslug [Information system of strategic marketing of the enterprise of services sphere]. *Market Infrastructure*, Issue 28, pp. 113–119.
5. Kompanets K.A., Litvishko L.O. (2018) Diagnostika zapobigannya rizikovogo stanovishha na pidpriyemstvakh [Diagnostics of risk prevention in enterprises]. *V International scientific-practical conference: "Hospitality, service, tourism: experience, problems, innovations"*. Kyiv, April 26–27, 2018 / Ministry of Education and Science of Ukraine; City of Culture of Ukraine; Kiev. nat. University of Culture and Arts; Kiev. University of Culture; F-t hotel and restaurant and tourist. business. Kyiv: Ed. KNUKIM Center, pp. 229–231.
6. Kompanets K.A., Zhelezniak K.L. (2018) Realizaczija strategiyi pi'dpriyemstva jogo menedzhmentom [Realization of enterprise strategy by its management]. *II International scientific conference «Innovative economy: processes, strategies, technologies»*. January 26th, 2018, Proceedings of the Conference, Part II, Kielce, State University of Jan Kochnowski Department for entrepreneurship and innovation, p. 1–3. ISBN 978-9934-571-22-0 2018.
7. Porter M. (2014) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej konkurentov* [Competitive strategy: Methods of analysis of competitors' industries]. Moscow: Alpina Publisher, 464 p.
8. Porter M. (2013) *Konkurencziya* [Competition]. Moscow: Williams, 496 p.
9. Prokushev E.F. (2013) *Zovnishnoekonomichna diyalnist* [Foreign economic activity]. Ternopil: Aston, 320 p.
10. Formation of operational strategy. Available at: https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoi_strategiyi (accessed 08 January 2021).
11. Shimko P.D. (2017) *Mizhnarodnij finansovij menedzhment* [International financial management] Moscow: Higher. school, 431 p.