

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

УДК 338.242

<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-26>

Цалко Т.Р.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Київський національний університет технологій та дизайну

Овсюк В.О.

студент
Київський національний університет технологій та дизайну

Tsalko Tetiana

Kyiv National University of Technology and Design

Ovsiuk Volodymyr

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті встановлено, що в умовах сучасної економіки підприємствам потрібна ефективна стратегія розвитку, яка має враховувати особливості зовнішніх змін у сферах виробництва, маркетингу, менеджменту тощо. Для вирішення цього питання у статті авторами запропоновано шляхи формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, що засноване на моделі гармонізації спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням бізнес-процесами, інтеграції систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління підприємством. Обґрунтовано необхідність інформатизації та автоматизації управління бізнес-процесами підприємства як основи формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Впровадження розробленого механізму в практику управління розвитком підприємства в сучасних умовах розвитку економіки дає можливість підвищити його конкурентоспроможність, збільшити обсяг продажів та зменшити собівартість продукції.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегічне управління, стратегія розвитку, управління розвитком підприємства.

В статье установлено, что в условиях современной экономики предприятиям

нужна эффективная стратегия развития, которая должна учитывать особенности внешних изменений в сферах производства, маркетинга, менеджмента и т. п. Для решения этого вопроса в статье авторами предложены пути формирования стратегии развития предприятия в современных условиях хозяйствования, основанные на модели гармонизации специализированных бизнес-процессов с управлением бизнес-процессами, интеграции систем управления специализированными бизнес-процессами в общую систему управления предприятием. Обоснована необходимость информатизации и автоматизации управления бизнес-процессами предприятия как основы формирования эффективной стратегии развития предприятия. Внедрение разработанного механизма в практику управления развитием предприятия в современных условиях развития экономики дает возможность повысить его конкурентоспособность, увеличить объем продаж и снизить себестоимость продукции.

Ключевые слова: стратегия, развитие, стратегическое управление, стратегия развития, управление развитием предприятия.

The article establishes that in the modern economy enterprises need an effective development strategy, which should take into account the peculiarities of external changes in the fields of production, marketing, management and more. To address this issue, the authors propose ways to form a strategy for enterprise development in modern business conditions, based on the model of harmonization of specialized business processes with business process management, integration of specialized business process management systems into the overall enterprise management system. Namely: improving the organizational structure and expanding job descriptions to ensure the interchangeability of officials; introduction of information management systems for document management and project management; conducting research to automate the development of routine management decisions; improvement of job descriptions in order to formalize the rules of formation of information messages. The article also substantiates the need for informatization and automation of business process management of the enterprise, as a basis for the formation of an effective strategy for enterprise development, which provides electronic document management and control of information messages. It is also established that in addition to technical support, you also need an appropriate management culture in the enterprise, in which the heads of all departments perform all necessary actions to process information messages. The mechanism of formation of strategy of development of the enterprise in modern economy is offered based on an estimation of conformity of management of business processes to other advanced business processes and gives the chance to increase efficiency of system of management of the enterprise. To assess the compliance of incoming information flows, it is proposed to consider the following characteristics: compliance with the qualifications of the responsible employee, the possibility of replacing the responsible employee, assessing the quality of formalization of instructions and processes of information messages, adequacy of technical support for information messages, their submission and analysis. The introduction of the developed mechanism in the practice of enterprise development management in the modern conditions of economic development makes it possible to increase its competitiveness, increase sales and reduce production costs.

Key words: strategy, development, strategic management, development strategy, enterprise development management.

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток світової економіки та зростаючі запити споживачів диктують сучасним підприємствам певні правила гри та обумовлюють напрями розвитку. Процес управління розвитком підприємства в сучасних умовах вимагає розроблення відповідної стратегії, у якій заходи щодо розвитку певних сфер підприємства поєднуються та координуються.

В умовах розвитку інформаційних технологій сучасна економіка диктує умови розвитку та накладає свій відбиток на процес стратегічного управління підприємством та його розвитку. Саме це обумовлює необхідність інтеграції заходів щодо

автоматизації, роботизації та інформатизації в управлінні та діяльності підприємства, що обумовлює загальну стратегію розвитку будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо специфіки сучасної економіки та формування стратегії розвитку підприємства обговорювалися в роботах таких науковців, як І. Ансофф, Б. Вілхем, П. Волкер, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хемел, О.С. Віханський, Л.Є. Довгань, Є.О. Діденко, А.О. Касич, С.М. Невмержицька, І.І. Смачило, Т.О. Харченко, І.Я. Чугунов. Однак, незважаючи на значний внесок, наявні підходи

відрізняються своєю вузькою спрямованістю, тому вивчення їх індивідуальних переваг та обмежень у використанні дасть змогу визначити основні напрями розвитку в умовах інформаційної економіки.

Деякі автори пропонують розробити та впровадити стратегію розвитку підприємства через побудову інтегрованої інформаційної системи, завданням якої є надання менеджерам якісної інформації. Особливістю цієї системи є використання інтегрованої звітності, що дає змогу встановити залежність між показниками стійкості підприємства, його здатністю створювати цінність та знижувати репутаційні ризики [1; 2]. Взагалі вважається, що інтеграція виходить за рамки простої сумісності та передбачає певну функціональну залежність [3].

Основним недоліком такого підходу є фінансовий розвиток, через який недостатня увага приділяється автоматизації та інформатизації виробничої сфери, які є дуже важливими в умовах сучасної економіки [4].

Основним інструментом стратегії розвитку є інформаційна система автоматизації управлінських рішень [5]. Основними особливостями запропонованої системи є врахування зовнішніх факторів під час визначення напряму розвитку економічного потенціалу з використанням нечіткого моделювання та моделювання організаційної взаємодії. Результатом має стати модель активного, пасивного або компенсаційного розвитку. Ігнорування необхідності модернізації виробничої сфери підприємств та необхідність узгодження цієї модернізації із загальною стратегією розвитку підприємств слід зазначити серед дискусійних питань цього підходу.

Науковцями також запропоновано підхід до автоматизації процесу вибору стратегії розвитку підприємства в умовах ринку та невизначеності, на основі цього підходу взято ігрову модель та інформаційну систему для її розрахунку. Основним критерієм оптимізації стратегії розвитку є прибуток підприємства. Однак недостатньо описано, яка ринкова невизначеність була врахована в моделі, а також як пропонується адаптуватися до сучасної інформаційної економіки [6; 7].

Якщо розглядати стратегію в окремих проєктах, то можна помітити, що дослідження стратегії переважно зосереджувалось на перспективі стратегічного вирівнювання, заснованої на навмисній плановій стратегії між проєктами та материнськими організаціями як чиннику успішних проєктів та успішного виконання стратегії організації [8; 9]. Останні дослідження визнають стратегічний характер окремих проєктів, що дає їм змогу розробляти стратегію із зацікавленими сторонами, щоб вони були конкурентоспроможними в контексті проєкту [10; 11].

Аналіз результатів дослідження розвитку підприємства дав змогу встановити, що більшість дослідників, вирішуючи проблеми формування стратегії розвитку підприємства в сучасній економіці, розглядає лише окремі складові частини стратегії або розглядає розвиток у загальному сенсі, тобто без урахування особливостей сучасної економіки.

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства та визначення механізму її формування; дослідження процесів формування стратегії розвитку в системі управління підприємством у сучасних умовах; обґрунтування технології стратегічного управління підприємства в сучасних умовах економіки як системи загальних принципів, інструментів і методів, що застосовуються під час формування, розподілу та використання ресурсів підприємства на основі бізнес-процесів та інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства, які здійснюють виробничу діяльність, мають враховувати розвиток виробничої галузі в стратегії розвитку, а потім вибудовувати стратегію загального розвитку, включаючи розвиток управління, враховуючи потребу в автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог сучасної економіки. Для вирішення цієї проблеми доцільно запропонувати механізм формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економіки, основні взаємозв'язки якого наведені на рис. 1.

Цей механізм передбачає розрізняти процес розвитку системи управління підприємством та розвиток певних сфер його діяльності. У кожній галузі діяльності підприємства існують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують вдосконалення перш за все шляхом автоматизації та інформатизації відповідно до вимог сучасної економіки. Крім того, більшість підприємств потребує покращення загального управління бізнес-процесами.

Особливістю сучасної економіки є поява новітніх методів підтримки прийняття управлінських рішень, що забезпечують наявність необхідної інформації та прискорюють її оброблення, що дає можливість розробляти більш обґрунтовані управлінські рішення.

Щодо типового підприємства основними напрямами вдосконалення системи управління підприємством є:

- інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства;
- інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством;
- узгодження спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням бізнес-процесами.



Рис. 1. Механізм формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки

З розвитком підприємства в сучасній економіці інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства є центральним елементом, оскільки інформація з усіх спеціалізованих відділів, що здійснюють програми певних сфер діяльності підприємства, має збиратися в єдиний центр прийняття рішень. Немає сенсу вдосконалювати інші сфери підприємства відповідно до вимог сучасної економіки, якщо система управління взагалі не може ефективно спілкуватися з відповідними підрозділами та контролювати впровадження спеціалізованих бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективності управлінських бізнес-процесів підприємства в умовах сучасної економіки слід виконувати такі завдання, як управління збереженням інформації, управління інформаційними потоками, управління попереднім обробленням інформації задля підтримки прийняття рішень. Збереження управлінської інформації та надання доступу до неї всім менеджерам, які її потребують, є завданнями в ситуації, коли збирання інформації здійснюється на багатьох сайтах, особливо під час розподілу виробництва та реалізації продукції. Для цього доцільно використовувати хмарне сховище, яке вирішує більшість проблем масштабування та розподіленого збору й використання інформації.

Успішне виконання всіх цих завдань та позитивні характеристики інформатизації управління бізнес-процесами складають загальну якість

управлінських рішень. Заходи інформатизації та автоматизації управлінських бізнес-процесів підвищують якість управлінських рішень. Кожен захід може мати як позитивний, так і негативний вплив на кожну з управлінських функцій, що реалізуються в управлінні бізнес-процесами. Крім того, кожен захід позитивно чи негативно впливає на швидкість, розумність та складність прийняття управлінських рішень. Таким чином, загалом захід, що впливає на інформатизацію та автоматизацію управління бізнес-процесами, має враховувати всі її впливи.

Все це можна зробити за допомогою відповідної інформаційної системи, яка забезпечує електронне управління документами та контроль руху інформаційних повідомлень. Більш того, крім технічної підтримки, необхідна також відповідна культура управління на підприємстві, в якій керівники всіх підрозділів виконують усі необхідні дії для оброблення інформаційних повідомлень.

Для оцінювання відповідності вхідних інформаційних потоків пропонується врахувати такі характеристики:

- відповідність кваліфікації відповідального працівника, що відображає наявність необхідних якостей у працівника, який, відповідно до посадових інструкцій, має створювати інформаційні повідомлення;

- можливість заміни відповідального працівника, що відображає, чи є працівники, які мають

необхідні якості та можуть виконувати необхідні функції;

– вплив людського фактору, що є оцінкою якості формалізації інструкцій та процесів створення інформаційних повідомлень, а також того, які хибні дії відповідального працівника можуть впливати на якість;

– достатність технічної підтримки для отримання інформаційних повідомлень, їх подання та аналізу, а також засобів подальшого оброблення.

Запропонований механізм формування стратегії розвитку підприємства в сучасній економіці заснований на оцінці відповідності управління бізнес-процесами іншим передовим бізнес-процесам і дає можливість підвищити ефективність системи управління підприємством. У цьому разі комп'ютеризація, автоматизація та роботизація бізнес-процесів здійснюються відповідно до вимог сучасної економіки, що забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

В результаті проведеного вище дослідження слід зробити такі висновки та надати такі пропозиції. Для успішного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки великого значення набуває формування відповідної стратегії підприємства, що обумовило необхідність розроблення механізму формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних вимог економіки, що заснований на оцінці відповідності управління бізнес-процесами іншим передовим бізнес-процесам, що базуються на використанні сучасних інформаційних технологій. Задля впровадження цього механізму доцільно вжити заходів щодо гармонізації спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням бізнес-процесами взагалі, такі як удосконалення організаційної структури та розширення посадових інструкцій задля забезпечення взаємозамінності посадових осіб; впровадження систем управління інформацією для управління документацією та управління проектами; проведення досліджень автоматизації розроблення рутинних управлінських рішень; вдосконалення посадових інструкцій задля формалізації правил формування інформаційних повідомлень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Welham B., Hadley S. Basic enough budgets: what should you do when you can't do everything? ODI Working Paper. 2015. № 431. 28 p. London : Overseas Development Institute. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10171.pdf> (дата звернення: 15 липня 2020).
2. Volcker P.A. Truth and integrity in state budgeting: preventing the next fiscal crisis. New York, 2018. 136 p. URL: https://www.volckeralliance.org/sites/default/files/TruthCrisis_0.pdf. (дата звернення: 15 липня 2020).

3. Simson R., Welham B. Incredible budgets: budget credibility in theory and practice. ODI Working Paper No. 2014. № 400. 38 p. London : Overseas Development Institute. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9103.pdf> (дата звернення: 15 липня 2020).

4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

5. Невмержицька С.М., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 32 (2018). С. 99–103.

6. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11 (162). С. 77–82.

7. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017 № 12 (52). С. 758–762.

8. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 335–339.

9. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 5. С. 5–18.

10. Харченко Т.О. Формування технологій стратегічного управління в банківській системі. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Київ, 11 квітня 2019 р.). Київ, 2019. С. 235–238.

11. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 18 липня 2020).

REFERENCES:

1. Welham, B. and Hadley, S. (2015) Basic enough budgets: what should you do when you can't do everything? ODI Working Paper 431. 28 p. London: Overseas Development Institute. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10171.pdf> (accessed 15 July 2020).
2. Volcker, Paul A. Truth and integrity in state budgeting: preventing the next fiscal crisis. New York. 2018. 136 p. Available at: https://www.volckeralliance.org/sites/default/files/TruthCrisis_0.pdf (accessed 15 July 2020).
3. Simson, R. and Welham, B. (2014) Incredible budgets: budget credibility in theory and practice. ODI Working Paper No. 400. 38 p. London: Overseas Development Institute. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9103.pdf> (accessed 15 July 2020).
4. Kasych A.O. (2014) Vtilyennya kontseptsiyi stratehichnoho upravlinnya v praktyku vitchyznyanykh pidpryyemstv [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Business Inform*, vol. 11, pp. 290–294 (in Ukrainian).
5. Nevmerzhyts'ka S.M., Levchuk Ya.V. (2018) Formuvannya stratehiyi innovatsiynoho rozvytku pid-

pryemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of a strategy for innovative development of enterprises in uncertainty]. *Bulletin KHDU. Series Economic Sciences*, vol. 32 (2018), pp. 99–103 (in Ukrainian).

6. Didenko Ye.O. (2014) Innovatsiina diialnist pidpriemstva yak osnova yoho stabilnoho ta bezpechnoho rozvytku [Innovative activity of the enterprise as a basis for its stable and safe development]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 11 (162), pp. 77–82 (in Ukrainian).

7. Smachylo I.I. (2017) Formuvannja ekonomichnoji strateghiji pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Formation of economic strategy of the enterprise in modern conditions]. *A young scientist*, vol. 12 (52), pp. 758–762.

8. Talavyrja O.M. (2016) Aspekty rozrobky ekonomichnoji strateghiji rozvytku pidpriemstv [Aspects of developing an economic strategy for enterprise development]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 1 (47), pp. 335–339.

9. Chugunov I.Y., Makogon V.D. (2018). Byudzhetna strategiya v umovax ekonomichny'x peretvoren' [Budget strategy in the context of economic transformation]. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu*. Vol.5, pp. 5–18 (in Ukrainian).

10. Kharchenko T.O. (2019) Formuvannya tekhnolohiy stratehichnoho upravlinnya v bankivs'kiy systemi [Development of strategic management technologies in the banking system]. *Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine: Proceedings of the Third International Scientific and Practical Internet Conference* (Ukraine, Kiev, April 11, 2019), pp. 235–238 (in Ukrainian).

11. Kharchenko T.O., Kovtun A.O. (2019) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya v bankivs'kiy systemi [Features of strategic management in the banking system]. *Efektivna ekonomika [An efficient economy]*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (accessed 18 July 2020).