

**Ольховая І. О.**, к.е.н.**Макаренко А.О.**, д.т.н., доц.,**Сазонова С.В.**, к.е.н.

Державний університет телекомунікацій

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкрито сутність управління стратегічним розвитком підприємства, розглянуто методи та критерії оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. Здійснено моніторинг управління стратегічним розвитком підприємства на прикладі ТОВ «Зручна доставка». Визначено напрями удосконалення та наведено рекомендаційні розробки вдосконалення оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, управління розвитком, стратегія підприємства, управління підприємством.

**Актуальність дослідження.** Прискорення та ускладнення змін бізнес-середовища є характерною ознакою більшості ринків, на яких працюють сучасні підприємства. За таких умов діяльність підприємств усе меншою мірою відповідає визначеному алгоритму та довгостроковим цільовим планам розвитку, а методологія стратегічного менеджменту виходить на передові позиції в системі управління підприємством.

Особливу значимість стратегічний підхід в управлінні розвитком має для галузей із динамічною і диференційованою структурою підприємств, що перебувають під зростаючим тиском дестабілізуючих зовнішніх чинників.

Сучасні світові тенденції розвитку управлінських процесів у сфері зв'язку та доставки доводять необхідність застосування принципово нових підходів до стратегічного планування та організації діяльності поштових та кур'єрських організацій, побудованих на пошуку оптимального співвідношення наявних ресурсів та потенційних можливостей підприємств. Сам ринок поштових та кур'єрських послуг нової формації перебуває на етапі становлення, особливого розвитку він набув за умов введення лок-дауну 2019-2020 років. В свою чергу, посилення міжнародної співпраці стає тією рушійною силою, яка стимулює вітчизняні підприємства до застосування інноваційних методів і технологій стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичний фундамент стратегічного менеджменту складають наукові праці таких відомих учених, як А. Чандлер, І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Т. Левітт, Б. М. Мескон, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Хендерсон, Р. Фатхутдінов які створили потужну наукову базу різноманітних концептуальних положень формування стратегії підприємства. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту внесли українські дослідники: Л. Артеменко, Д. Баюра, О. Востряков, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Оберемчук, В. Пастухова, І. Смолін, А. Старостіна, З. Шершньова та ін. Серед видатних сучасних вчених, як працюють над питанням управління стратегічним розвитком підприємства варто відмітити О. Гудзь, О. Гусєву, А. Глушанкову, І. Зеліско, Л. Лазоренко, П. Стецюка та ін.

Однак, не зважаючи на значний науковий доробок зазначених авторів, у теорії та практиці управління стратегічним розвитком підприємства сьогодні усе ще залишаються невирішеними проблеми оцінювання рівня невизначеності ринкових змін, питання

розроблення інструментарію формування стратегії розвитку, що відповідає характеру ринкового середовища, а також пріоритетності і порядку визначення оптимальної, за конкретних умов діяльності, методології управління стратегічним розвитком підприємства.

**Метою статті** є узагальнення і аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи сутність поняття «розвиток», можна визначити, що каталізатором здійснення трансформацій і головною умовою розвитку підприємства фактично виступають зміни функціонуванні самого підприємства [3]. Трактування категорії «розвиток» в тлумачних словниках пропонується як процес, унаслідок якого відбувається перехід від одного якісного стану до іншого (вищого), тобто зміна якості чого-небудь [1].

Об'єднавши поняття «стратегічне управління» та «розвиток» ми можемо узагальнити, що «стратегія розвитку підприємства» є процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів.

Сутність управління стратегічним розвитком полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності роботи організацій, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем [4].

Розкривши сутність основних аспектів управління стратегічним розвитком, виділяють основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій управління розвитком підприємства, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства [2].

Прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємствам стає можливим завдяки визначенню набору методів управління стратегічним розвитком та створенню системи критерії оцінки результатів цього управління, які актуальні саме для цього підприємства [5].

Обов'язковим компонентом при оцінці ефективності стратегічного розвитку підприємства, є розробка правильного набору ключових показників ефективності. Цей набір показників було використано для оцінки ефективності менеджменту на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «Зручна доставка», яке функціонує на вітчизняному ринку з 2017 року.

На основі SWOT-аналізу визначено головні стратегічні пріоритети розвитку підприємства ТОВ «Зручна Доставка». Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, ми змогли проаналізувати стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами (табл. 1).

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. На їх основі ми розробили пропозиції, щоб покращити діяльність компанії та обґрунтували рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо управління стратегією розвитку підприємства.

Підприємство має перспективні позиції для подальшого зростання, що обумовлено наступним. По-перше, ТОВ «Зручна доставка» є брендом, який широко відомий публіці і славиться своєю якістю товарів з низькою ціною на них. По-друге, є роботодавцем на вітчизняному ринку, володіючи великою чисельністю співробітників понад 5 тис. осіб, підприємство планує розширяться та надати нові робочі місця. А також впровадити соціальну політику розвитку підприємства.

Необхідність удосконалення оцінки управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Зручна доставка» значною мірою визначається вимогами зовнішнього середовища і

потребує впровадження науково обґрунтованих методів-інструментів та алгоритму введення їх у дію з урахуванням організаційних, фінансових, технологічних, соціальних і екологічних вимог сучасності.

Таблиця 1.

## Стратегії розвитку ТОВ «Зручна доставка» на основі SWOT-аналізу

	Opportunities - можливості	Threats - Загрози
	1. Освоєння «нових» регіональних ринків; 2. Введення заходів по оптимізації витрат; 3. Розвиток мультіформальної моделі; 4. Зростання показників рентабельності за рахунок розвитку системи логістики.	1. Нестабільність політичної та економічної ситуації країни на світовому ринку; 2. Високий рівень конкуренції; 3. Зниження споживчого попиту; 4. Низька пропозиція на ринку праці висококваліфікованої робочої сили.
<b>Strengths - Сильні сторони</b> 1. Широка присутність на регіональних ринках; 2. Найбільший роботодавець; 3. Ефективна система логістики; 4. Стале фінансове становище; 5. Захоплення суміжних сегментів ринку; 6. Розвинена маркетингова політика; 7. Низький рівень цін на послуги; 8. Розвиток послуг під власним брендом (в наслідок очікування збільшення показника рентабельності бізнесу); 9. Навчання персоналу, наявність корпоративної етики;	<b>Стратегії «Сильні сторони і Можливості»</b> 1. Збільшення обсягу продажів; 2. Зниження витрат на зберігання продукції до мінімуму, використовуючи ефективну систему логістики «привіз-продав».	<b>Стратегії «Сильні сторони-Загрози»</b> 1. Концентрація зусиль на завоювання покупців; 2. Компенсаційна ціноутворення; 3. Просування вітчизняної продукції та продукції власного бренду; 4. Збільшення випробувального терміну, проходження «посадових» випробувань для потенційних працівників.
<b>Weakness - Слабкі сторони</b> 1. Присутність виключно на внутрішньому ринку 2. 2/3 пунктів доставки в містах з населенням невеликою кількістю. 3. Наявність небажаної репутації як про «бюджетну доставку». 4. Високі витрати на утримання приміщень; 5. Велика плінність кадрів. 6. Невисока ціна середнього чека	<b>Стратегії «Слабкі сторони і Можливості»</b> 1. Проникнення на нові регіональні ринки; 2. Розробка системи заохочення та мотивації для персоналу.	<b>Стратегії «Слабкі сторони і Загрози»</b> 1. Відкриття «містоутворюючих» магазинів та пунктів обслуговування; 2. Розвиток системи персональних продажів.

Упровадження оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства на макрорівні ТОВ «Зручна доставка» сприятиме прийняттю відповідних компетентних рішень на всіх інших рівнях, що в кінцевому результаті підвищить ефективність використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств.

Модель оцінки управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Зручна доставка» повинна бути заснована на виявленні обґрунтованої послідовності виконання операцій, тобто застосування певних інструментів управління. Послідовність упровадження механізмів управління стратегічним розвитком підприємства повинна бути пов'язана з виробничим процесом логічного поєднання складових інструментів механізму залежно від часу їх упровадження із використанням допоміжних даних необхідних для введення в дію системи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства.

**Висновок.** Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства як процес оптимізації використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств націлений на впровадження інноваційних змін на всіх рівнях управління з метою поліпшення

їх економічного стану за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг.

В умовах ринкової економіки та в контексті посиленого попиту на послуги доставки в умовах карантинних обмежень, що були спричинені COVID-19, підприємства мають проводити стратегічне планування розвитку власної діяльності, орієнтуючись на отримання позитивних фінансових результатів, які мають стати джерелом розвитку та відтворення потенціалу підприємства. З огляду на це використання методів і технологій стратегічного управління має стати ефективним інструментом, який допоможе керівникам сучасних підприємств адаптуватися до нових соціально-економічних змін у світі.

### Список використаної літератури

1. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес-Інформ*. 2019. №5 (496). URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-123\\_128.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-123_128.pdf)
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346—352.
3. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. № 2 (55). С. 99—102.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ: Каравела, 2019 464 с.
5. Огляд українських служб доставки. Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>

### REFERENCES

1. Horbal N. I., Sharovskyi Ya. O., Yaroshenko V. V. (2019). Konkurentna sytuatsiia na rynku poshtovoho zviazku [Competitive situation in the postal market]. Retrieved from [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-123\\_128.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-123_128.pdf)
2. Gudz O. I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Economy and society*, (8), 346—352.
3. Yepifanova I. Yu. and Dziubko, M. Yu. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva v suchasnykh umovakh [Formation of enterprise development strategy in modern conditions]. *Bulletin of ONU named after T.G. Shevchenko*, ((2)55), 99—102.
4. Ihnatieva I.A. (2019). Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Caravela.
5. Ohliad ukrainskykh sluzhb dostavky (2021). [Overview of Ukrainian delivery services]. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>

**ОЛЬХОВАЯ ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА, МАКАРЕНКО АНАТОЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ, САЗОНОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.** В статье раскрыта сущность управления стратегическим развитием предприятия, рассмотрены методы и критерии оценки эффективности управления стратегическим развитием предприятия. Осуществлен мониторинг управления стратегическим развитием предприятия на примере ООО «Удобная доставка». Определены направления совершенствования и приведены рекомендательные разработки совершенствования оценки эффективности управления стратегическим развитием предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, управление развитием, стратегия предприятия, управление предприятием.

**OLKHOVAYA IRYNA, MAKARENKO ANATOLIY, SAZONOVA SVETLANA. EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.** *The article reveals the essence of strategic development management of the enterprise, methods and criteria for assessing the effectiveness of strategic development management of the enterprise. The management of strategic development of the enterprise was monitored on the example of Convenient Delivery LLC. The directions of improvement are defined and the recommended developments of improvement of an estimation of efficiency of management of strategic development of the enterprise are resulted.*

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