

УДК 330.64:438.658.4

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.145698>

## **ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Науменко М.О., д. філ. екон. напр., професор,  
Рига О.С., магістр (НАНГУ)*

*У статті розглянуто особливості функціонування підприємств харчової промисловості та доведено необхідність перегляду концептуальних основ стратегічного управління. Проаналізовано існуючі наразі теоретичні положення стратегічного управління підприємством. Визначено, що сучасне управління трудовими ресурсами не можливе без інноваційної діяльності, а саме інноваційного кадрового менеджменту. Розкрито основні функції інноваційного кадрового менеджменту для підприємств сфери послуг. Удосконалено методичні положення стратегічного управління підприємством харчування за рахунок перегляду матриці стратегічного вибору, що враховує ймовірність негативних подій та інтенсивність їх впливу.*

*Ключові слова: стратегічне управління, управлінська діяльність, підприємство, адаптація, нестабільність.*

## **ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ**

*Науменко М.А., д. фил. экон.напр., профессор,  
Рига О.С., магистр (НАНГУ)*

*В статье рассмотрены особенности функционирования предприятий пищевой промышленности и доказана необходимость пересмотра концептуальных основ*

*стратегического управления. Проанализированы существующие сейчас теоретические положения стратегического управления предприятием. Определено, что современное управление трудовыми ресурсами невозможно без инновационной деятельности, а именно инновационного кадрового менеджмента. Раскрыты основные функции инновационного кадрового менеджмента для предприятий сферы услуг. Усовершенствованы методические положения стратегического управления предприятием питания за счет пересмотра матрицы стратегического выбора, учитывающий вероятность негативных событий и интенсивность их воздействия.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, управленческая деятельность, предприятие, адаптация, нестабильность.*

## **APPROACHES TO ENSURE THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE UNSTABLE ENVIRONMENT**

**Naumenko M.A., Ph.D. economic direction, professor,  
Riga O.S., Master (National Academy of National Guard of Ukraine)**

*The most important goal of the company's activity is to ensure its sustainable development in conditions of instability of the external and internal environment. The state of the enterprise can become unstable due to internal production and technological problems, failures in the supply chain, violations of information and communication systems, changes in consumer demand, increasing the activity of competitors.*

*One of the directions of strategic management of a food supply company is resistance to the instability of the external and internal environment. Thus, the basis for improving the safety of the operation of an enterprise is the creation of a system of protection against crashes, based on prediction, timely detection and elimination of situations. Such a system should include the mandatory inclusion of all personnel in the security of the company, as well as cooperation with trading partners, state and municipal authorities, and even with competitors.*

*The adaptability of a food company is the ability to adapt to any changes that depend on its ability to respond quickly to a change in the supply and demand balance. Changing the supply / demand ratio may be related to changes in solvent demand, competitors' activity and other environmental factors. In addition, failures in the work of the enterprise lead to a decrease in its productivity and, accordingly, the impossibility of meeting the existing demand. Any enterprise interacts with the external environment, so problems can arise in the field of material and technical supply of the enterprise, in the process of production, in the process of sales of manufactured products or services.*

*To adequately respond to the discrepancy between supply and demand, the food company must have sufficient resources. In addition, it is necessary to form the supply chain and the technological process of production in such a way that the product adapts to the requirements of the consumer in the later stages of the production cycle. This will enable the company to switch food more flexibly to serving consumer segments that are characterized by dissatisfied demand.*

*Increasing the adaptability of the production process is also facilitated by the use of standard materials and parts, the unification of the basic elements and the design of individual product modules, which allow the use of the same element in several products.*

**Key words:** *strategic management, management, enterprise, adaptation, and instability.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Найважливішою метою діяльності підприємства харчування стає забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Стан підприємства може стати нестійким через внутрішні виробничі та технологічні проблеми, збої в ланцюгу поставок, порушень роботи інформаційних і комунікаційних систем, змін споживчого попиту, посилення активності конкурентів.

Вирішення завдань забезпечення стратегічної стійкості підприємства харчування залежить від досягнення двох основних складових сталого розвитку: забезпечення безпеки (зниження ймовірності збоїв в різних підсистемах підприємства) та підвищення адаптивності (розвитку здатності відновлювати основні показники діяльності).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Більшість літературних джерел присвячено застосуванню концепції стратегічного управління в умовах досконалих ринкових відносин, а саме роботи Вихальського О.С., Кідратюка Г.І., Сенєпова А.Г., Шершньова З.Є., Миритина Л.Б., Диканя В.Л., Овчиннікової В.О. та ін. [1-7], в яких не в повній мірі враховуються особливості адаптації інструментарію стратегічного керування до сучасних вітчизняних реалій.

Отже, **метою** статті є дослідження особливостей стратегічного управління підприємствами харчування та удосконалення методичних положень даної теорії за рахунок перегляду матриці стратегічного вибору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з напрямів стратегічного управління підприємством харчування виступає стійкість до нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, базисом

підвищення безпеки функціонування підприємства є створення системи захисту від збоїв, заснованої на прогнозуванні, своєчасному виявленні та усуненні негативних ситуацій. Така система повинна передбачати обов'язкове включення всього персоналу в роботу по забезпеченню безпеки підприємства, а також співпрацю з торговими партнерами, органами державного і муніципального управління та навіть з конкурентами.

Адаптивність підприємства харчування – можливість пристосуватися до будь-яких змін, що залежить від його здатності швидко реагувати на зміну балансу попиту та пропозиції [8]. Зміна співвідношення попиту і пропозиції може бути пов'язаною із зміною платоспроможного попиту, активністю конкурентів та іншими факторами зовнішнього середовища. Крім того, збої в роботі самого підприємства призводять до зниження його продуктивності і, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Будь-яке підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, тому проблеми можуть виникнути в сфері матеріально-технічного постачання підприємства, в самому процесі виробництва, в процесі реалізації виробленої продукції або послуг [9].

Для адекватної реакції на невідповідність попиту і пропозиції підприємство харчування повинне володіти достатніми ресурсами. Крім цього, необхідно сформувати ланцюг поставок і технологічний процес виробництва таким чином, щоб продукт адаптувався до вимог споживача на пізніх етапах виробничого циклу. Це дозволить підприємству харчування більш гнучко переключатися на обслуговування споживчих сегментів, що характеризуються незадоволеним попитом.

Підвищенню адаптивності виробничого процесу також сприяють застосування стандартних матеріалів і деталей, уніфікація базових елементів і

дизайну окремих модулів продукції, що допускають використання одного й того ж елементу в декількох виробках. Стійкі довгострокові відносини підприємства харчування з постачальниками і споживачами дозволять йому укласти досить гнучкі контракти, що передбачають можливість зміни обсягів і термінів постачань, що також підвищить стабільність.

Серед одних з факторів сталого розвитку підприємства можна назвати корпоративну культуру, як один з напрямів стратегічного управління підприємством харчування. Адже, згуртованість колективу, активність, бажання подолати труднощі, які стоять перед підприємством, пошук інноваційних рішень та інші компоненти корпоративної культури в значній мірі визначають ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства харчування.

Процедура стратегічного аналізу стійкості економічного становища підприємства харчування повинна включати в себе наступні етапи:

- виявлення негативних факторів зовнішнього середовища;
- визначення можливих негативних подій;
- визначення ймовірності виникнення кожної негативної події;
- оцінка можливих наслідків реалізації негативних подій.

Для систематизації інформації про можливі збурення, прогнозування їх виникнення і наслідків, їх ранжування, виявлення «слабких місць» підприємства можна використовувати спеціальну схему. Вона дозволяє визначити відносну стійкість підприємства по відношенню до негативних впливів зовнішнього середовища. Вплив середовища на стійкість підприємства характеризується ймовірністю виникнення тієї або іншої негативної події та інтенсивністю його впливу на роботу підприємства. При аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на стійкість підприємства в координатах «вірогідність події / інтенсивність впливу» можна виділити чотири можливі стани підприємства (рис. 1).

Ймовірність негативної події	Висока	2. Відносно стабільне положення	3. Нестабільне положення
	Низька	1. Стабільне положення	4. Відносно нестабільне положення
		Низька	Висока
		Інтенсивність впливу	

Рис. 1. Матриця стратегічного вибору, що враховує ймовірність негативних подій та інтенсивність їх впливу

Відповідно до рис. 1, нестійкість максимальна, коли ймовірність негативної події висока, а інтенсивність впливу серйозна (квадрант III). Якщо ж навпаки,

інтенсивність впливу подій не є значною та має низьку ймовірність, рівень стійкості підприємства буде високим (квадрант I). Події, що мають високу ймовірність, але

незначну інтенсивність впливу (квадрант II) входять в компетенцію тактичного менеджменту. До них відносяться такі «поширені» проблеми бізнесу, як невеликі зміни попиту, зниження продуктивності, погіршення якості продукту та сервісного обслуговування і т.д. Події IV квадранта, що характеризуються низькою ймовірністю, але серйозністю інтенсивності впливу для підприємства, вимагають стратегічного аналізу і планування заходів щодо подолання їх негативного впливу, що виходить за рамки тактичного менеджменту.

Аналогічну карту можна побудувати для оцінки впливу конкретної загрози зовнішнього середовища на підприємствах різних галузей економіки. Зрозуміло, що підприємства різних галузей різною мірою схильні до дії загроз зовнішнього середовища. Для підприємств окремих галузей велику небезпеку представляють терористичні атаки (авіакомпанії), для інших - стихійні лиха (туристичний бізнес), для третіх - страйк профспілок (автомобілебудівні компанії) і т.д. Таким чином, підприємства виявляються в різних квадрантах карти в залежності від типу впливу зовнішнього середовища.

При аналізі негативних подій середовища, що мають серйозні наслідки для підприємства, необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжування, і визначити найважливіші напрямки дій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства. Наприклад, у компанії General Motors (GM) розробили класифікацію можливих негативних ситуацій, що складається з чотирьох блоків: фінансового, стратегічного, операційного та блоку стихійних лих [5, с. 35]. До операційного блоку відносяться проблеми, пов'язані зі збитком для виробничого процесу: від збоїв від поставок сировини і матеріалів до плинності кадрів. До блоку стихійних лих і небезпечних випадковостей належать ризики, пов'язані з випадковими впливами

(природні фактори) та умисне заподіяння шкоди (фальсифікація продукту). Фінансовий блок включає як зовнішні (коливання обмінного курсу валют), так і внутрішні фінансові ризики (помилки у фінансовій звітності). Стратегічний блок включає ключові ризики стратегічного менеджменту: поява нових конкурентів, коливання попиту, погіршення відносин з дилерами і посередниками і т.д. У сумі по всіх чотирьох блоках компанія оцінює більше ста різних ризиків.

**Висновки.** Таким чином, всі перераховані вище фактори визначають особливі вимоги до аналізу середовища, вибору стратегії діяльності підприємства харчування. Керівництво підприємства повинно вміти виявляти суттєві можливості і небезпеки зовнішнього середовища, які будуть впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Науковим результатом статті стало удосконалення методичних положень стратегічного управління підприємством харчування за рахунок перегляду матриці стратегічного вибору, що враховує ймовірність негативних подій та інтенсивність їх впливу.

Практичним результатом статті виявилися запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через його адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Подальшим напрямом даного дослідження може виступати розробка стратегії управління підприємством харчування.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.
- 2 Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. - 366 с.
- 3 Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний

посібник. / А.Г. Семенов, Л.О. Жилінська, О.С. Богма на ін. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. -400с.

4 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник./ З. Є.Шершньова. - К.:КНЕУ,2004. - 386с.

5 Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике/ Л.Б. Миротин, И.Э. Тынбаев. - М.: Экзамен, 2004. - 480 с.

6 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

7 Овчиннікова В. О. Концептуальні положення управління стратегічним союзом / В. О.

Овчиннікова // Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств : колективна монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 97 - 110.

8 Каличева Н.Є. Підходи до створення універсального іміджу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування/ Н.Є. Каличева, А. О. Прокопенко// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017 . - № 60 . - С. 140-146.

9 Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. - Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.