

УДК 658.5: 65.011

Агеєва І.М.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту і логістики
Email: agejeva@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002- 9493-5493

Мироненко Б.В.

аспірант
кафедра менеджменту і логістики
E-mail: bogdan-mironenko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-6732-9770

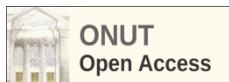
Севастьянов В.В.

магістрант
кафедра менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: vlad.bds@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4375-4780

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В статті висвітлено особливості стратегічного управління в сучасних умовах військового стану та його вплив на розвиток потенціалу підприємств. Виклики сьогодення вимагають застосування новітніх тенденцій та нестандартних підходів до розробки стратегій розвитку підприємств не лише з метою прямого фінансового збагачення, але й створення умов для розвитку власного потенціалу, зокрема людського. Розвиток потенціалу підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління, що спрямоване на ефективне застосування наявних ресурсів внутрішнього середовища з фокусом на можливості їх потенційного зростання. Враховуючи обмеженість ресурсів, що формують діяльність будь-якого підприємства, розвиток власного потенціалу є необхідним сучасним інструментарієм стратегічного управління. Під час реалізації стратегії здійснюється вплив на розвиток потенціалу, при цьому потенціал підприємства відіграє важливу роль при розробці стратегій.

Ключові слова: стратегічне управління, потенціал підприємств, людський потенціал, розвиток потенціалу, інструменти управління.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасному науковому середовищі здебільшого розглядаються питання стратегічного управління як окремої управлінської категорії, що визначає цілі підприємства та траєкторію їх досягнення на основі стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Проте на сьогодні, в умовах повномасштабної збройної агресії проти України, не існує єдиної управлінської моделі, яка мала би змогу вирішити всі стратегічні завдання та проблеми підприємств. Метою сучасного стратегічного управління є, перш за все, досягнення стратегічних цілей за допомогою традиційних та інноваційних інструментів, вибір та застосування яких зазвичай залежить від рішень керівництва підприємств. Зважаючи на те, що наразі в умовах війни підприємства частіше потерпають від обмеженості ресурсів, одним із завдань стратегічного управління є розвиток власного потенціалу з метою найбільш раціонального та максимально ефективного використання ресурсів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематику інструментарію стратегічного управ-

ління та його взаємозв'язок із можливостями внутрішнього середовища вивчали такі відомі вчені, як І. Ansoff [1], А. Tompson та А. Stryklend [2], при цьому, актуальні питання впливу стратегічного управління потенціалом підприємств розглядалися невеликою групою дослідників, серед яких: Е. Н. Лизунова, А. В. Ганцура [3], Н. І. Костецька [4], Б. М. Андрійчук [5], О. П. Пашенко [6], Кібук Т. М. [7], Седікова І. О. [8] та іншими. Аналіз робіт авторів засвідчує, що стратегічне управління здійснює прямий вплив на розвиток власного потенціалу підприємства, але при цьому внутрішній потенціал формується під дією чинників різного характеру, що потребує додаткового дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Метою роботи є дослідження впливу стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємства у сучасних умовах та узагальнення чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які формують потенціал підприємства.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Особливістю сучасних підприємств є їх функціонування та розвиток в рамках зовнішнього

конкурентного середовища, проте їх діяльність безпосередньо пов'язана з можливостями внутрішнього середовища, яке разом із зовнішнім створюють умови, в яких формується потенціал підприємства. Вчені по-різному розглядають поняття потенціалу підприємства, найбільш змістовним з яких є комплексне поняття О. Пащенко, що потенціал – це здатність під-

приємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку [6]. При цьому, основою формування та розвитку потенціалу підприємства є його власні ресурси (рис. 1).

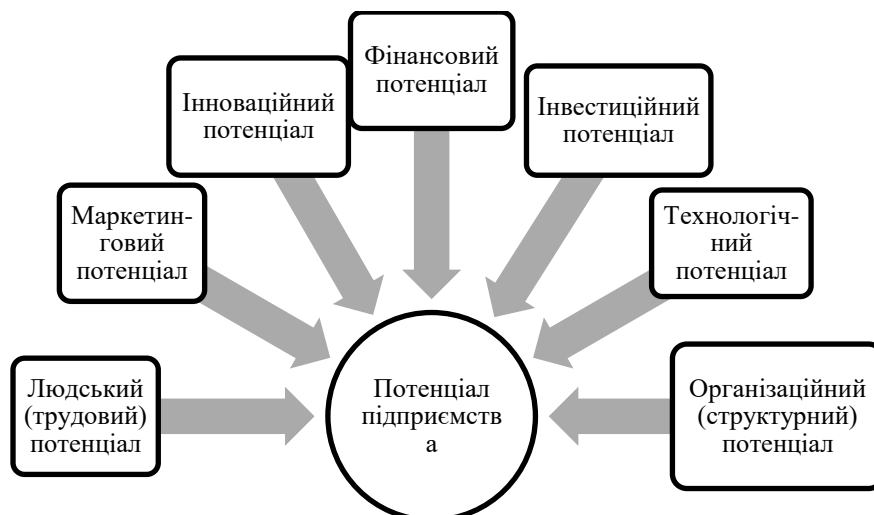


Рис. 1. Структура потенціалу підприємства

*узагальнено авторами на основі джерел [10]

Як правило, ресурси підприємства дають можливість для здійснення поточної діяльності та виживання, при цьому потенціал охоплює ще й можливість для довготривалого стратегічного розвитку на перспективу. Тому, поняття потенціалу не тотожне з поняттям ресурсів, і є значно ширшим за нього. Нині потенціал є запорукою забезпечення життєздатності підприємств під час воєнного стану та, звісно, їх подальшого розвитку у післявоєнний період.

Аналіз сучасної теорії стратегічного управління засвідчує, що стратегічні можливості кожного підприємства є унікальним набором його особливостей, серед яких володіння інформацією про ринок, технологічні компетенції та новітні розробки, досвід

взаємодії зі споживачами та ін. Таким чином підтверджується унікальність можливостей для розвитку, а отже і потенціалу кожного окремого підприємства. При виборі інструментарію для розробки стратегії та ресурсів, які стануть основою майбутньої стратегії, необхідним є проведення глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В результаті такого стратегічного аналізу керівництво отримує максимально можливу об'єктивну оцінку можливостей для розвитку, при цьому зосереджуючи особливу увагу на посилення конкурентних переваг. В стратегічному управлінні розрізняють декілька видів стратегій залежно від способів розвитку підприємства (рис. 2).

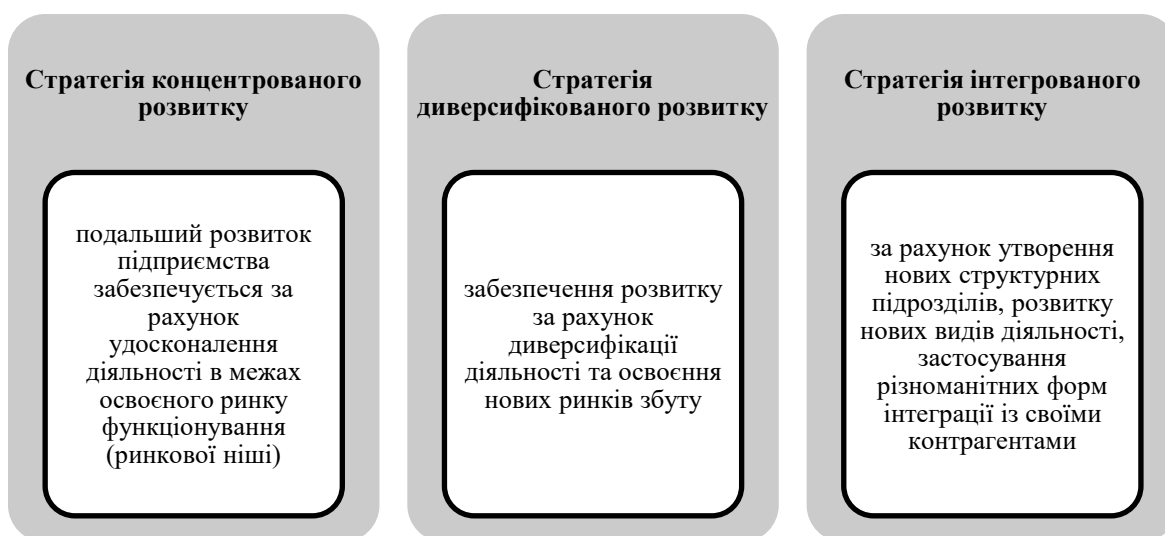


Рис. 2. Види стратегій розвитку підприємства*

*систематизовано авторами на основі джерел [9]

Розробка стратегії відбувається відповідно до затвердженого плану дій з боку керівництва підприємства та може включати наступні етапи: узагальнення місії, розробка і формування стратегічних цілей підприємства, вивчення зовнішнього середовища та його впливу на діяльність, оцінка сильних та слабких сторін (аналіз внутрішнього середовища), визначення конкурентної позиції. Практичне впровадження однієї або декількох видів стратегій розвитку у діяльність

підприємства залежатиме від результатів проведеного стратегічного аналізу, який дасть змогу оцінити власний потенціал [8].

Під час реалізації обраного виду стратегії, як правило, в найбільшій мірі будуть задіяні лише певні види потенціалу, що формуватимуть проміжну систему стратегічного управління на підприємстві (рис. 3).



Рис. 3. Вплив обраного виду стратегії на потенціал підприємства*

*розроблено авторами

Так, під час реалізації стратегії концентрованого росту будуть залучатись ресурси маркетингового потенціалу (ресурси маркетингових спроможностей – дослідження ринку, проведення маркетингових заходів, розробка нових продуктів), технологічного потенціалу (виробничі потужності та виробничі ресурси – сировина, матеріали). Сьогодні такий вид стратегії є найбільш доступним для підприємств, адже не потребує значних фінансових вкладень та може втілюватись на існуючих потужностях. Приклади реалізації стратегії концентрованого розвитку можна спостерігати у нішових компаніях, які займаються розширенням асортиментного ряду, а також вдосконаленням технологій, технологічних процесів і виробництва в цілому. Даний вид стратегії яскраво представлений українськими косметичними компаніями («Mr. Scrubber», «Hillary cosmetics», «Dushka» та ін.), які щосезону активно випускають нові лінійки продукції з покращеними характеристиками та новим презентуванням.

Стратегія диверсифікованого розвитку передбачає освоєння нових ринків, а отже на впровадження стратегії найбільший вплив матимуть інвестиційний потенціал (майнові, вільні фінансові ресурси, здатність залучення інвестицій), інноваційний

потенціал (кадрові, науково-дослідні, інформаційні ресурси) та фінансовий потенціал (економічні ресурси і активи). Даний вид стратегії є одним із найскладніших, тому потребує значних ресурсних вкладень. В наш час зазвичай лише потужні великі компанії можуть дозволити впровадження стратегії диверсифікованого розвитку. Прикладом реалізації такої стратегії є торгівельна мережа «Сільпо», яка протягом останніх років окрім основного напрямку розвиває мережу туристичних агенцій «Сільпо Вояж», банк «Власний рахунок» та квіткові крамниці при супермаркетах.

Реалізація стратегії інтегрованого розвитку здійснюється шляхом інтеграції з партнерами/контрагентами, що засвідчує про залучення організаційного потенціалу (структурні, кадрові ресурси, можливості модернізації та зміни структури) і людського потенціалу (професійні, кваліфікаційні, особистісні людські ресурси). Наприклад, компанія «Rozetka», яка є найбільшим маркетплейсом в Україні та спеціалізується на продажах товарів, в 2022 році запровадила реалізацію побутової техніки під власним брендом «Rztk» у співробітництві з великим промисловим виробництвом у Китаї. Таким чином, компанія має змогу повністю контролювати виробництво, якість, логістику та ціноутворення товарів.

У всіх видах стратегій одну з ключових ролей відіграє людський потенціал підприємства (кадрові, професійні, кваліфікаційні, особистісні та організа-

ційні ресурси), який є рушійною силою розвитку підприємства та забезпечує можливість впровадження та реалізації стратегії (рис. 4).

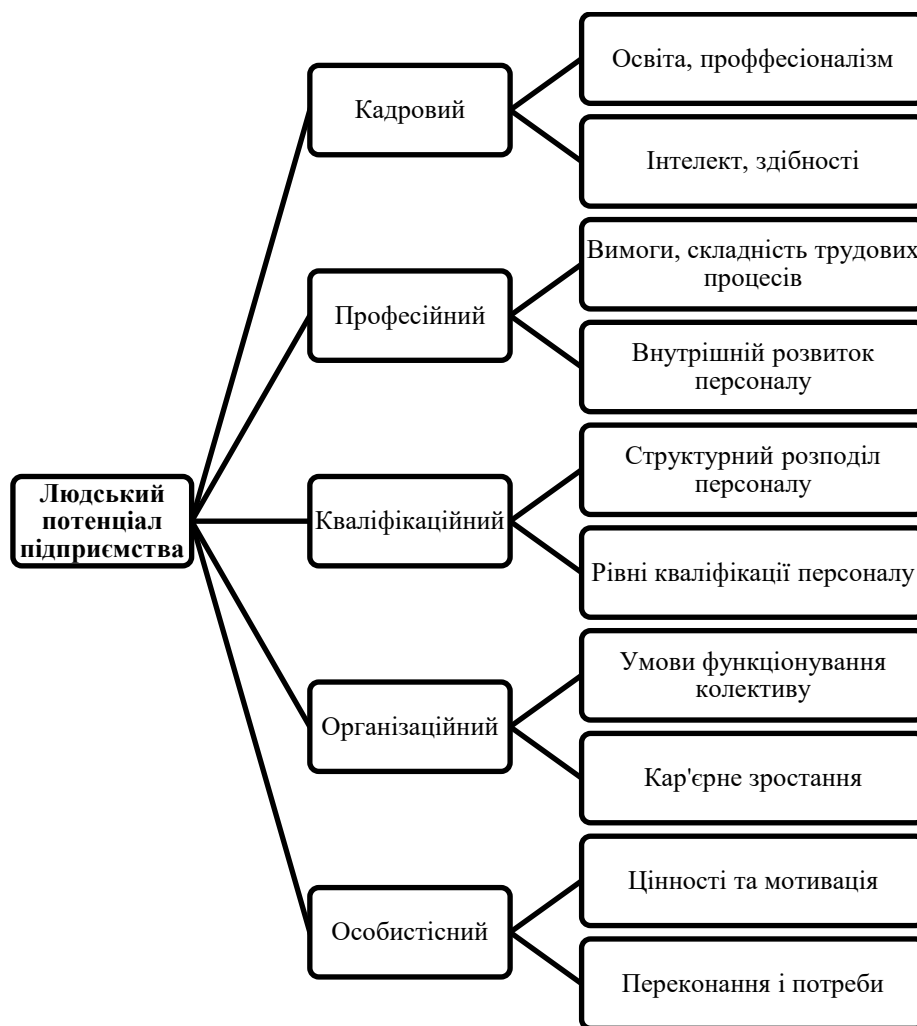


Рис. 4. Складові людського потенціалу підприємства*

*систематизовано авторами на основі [10]

Нині в науковому середовищі існують деякі розбіжності в розумінні сутності людського потенціалу та у визначенні його структурної побудови, і як наслідок – недостатність та недосконалість практичних інструментів управління потенціалом. Згідно сучасної концепції стратегічного розвитку людських ресурсів, людський потенціал є широкою сферою суспільних відносин, що виникають в результаті взаємодії кожної людини з певною суспільно-економічною системою, характеризує її здібності та можливості реалізації, а також здатність до розвитку задля досягнення мети системи [8]. А отже, існує закономірний вплив стратегічного управління як на розвиток людського потенціалу, так і на потенціал підприємства в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління підприємством є системним постійним управлінським процесом, який забезпечує його повноцінне функціонування та розвиток. Стратегія розвитку може охоплювати різні кола завдань та викликів сучасності, які стоять перед суб'єктами ринку, головна мета якої – досягнення

цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства. Розробка стратегії відбувається безпосередньо під впливом факторів зовнішнього середовища із врахуванням потенціалу підприємства (можливостей внутрішнього середовища). В той же час, під час реалізації стратегії здійснюється опосередкований вплив і на розвиток самого потенціалу, що свідчить про існування системного взаємозв'язку впливу стратегії на розвиток потенціалу підприємства, з одного боку, та з іншого, про вплив потенціалу на розробку і вибір стратегії. При цьому, людський потенціал як один з ключових, відіграє важливу роль у формуванні та забезпеченні стратегічної діяльності підприємства та буде застосовуватись для розвитку підприємств як під час воєнного стану, так і у післявоєнний період. Подальші дослідження з даної теми необхідно спрямовувати на розкриття і формування системи та механізмів взаємовпливу стратегічного управління з різними видами потенціалу підприємств, враховуючи особливості післявоєнного відновлення ринку та економіки в цілому.

Література

1. Ansoff I. The New Corporate Strategy. John Wiley & Sons. 1988. 241 p.
2. Tompson, A. Stryklend. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Companies. 1996. 1056 p.
3. Лизунова Е. Н., Ганцура А. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 97-100.
4. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. С. 51-55. doi: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604
5. Андрійчук Б. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища: магістерська дисертація: 073 «Менеджмент»: 27.04.2018 / наук. кер. Чуприна М. О. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2018. 105 с.
6. Пашенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 8. С. 77-80.
7. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства // Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 39-43.
8. Седикова І.І., Мироненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять // Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 3. С.32-36. doi: 10.15673/fie.v14i3.2359
9. Агеева І. М. Дослідження конкурентних стратегій в системі стратегічного управління підприємств // Збірник тез доповідей 81-ї наукової конференції викладачів. Одеса: ОНАХТ, 2021. С. 299–300. doi: 10.1136/annrheumdis-2021-221001
10. Huang L., Knight A. Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship. Academy of Management Review. № 42 (1). С. 80-102. doi: 10.5465/amr.2014.0397

Стаття надійшла 10.11.2022
 Стаття прийнята до друку 24.11.2022
 Доступно в мережі Internet 17.03.23

Agejeva I.

Ph.D., Associate Professor
 Department of Management and Logistics
 E-mail: agejeva@ukr.net
 ORCID ID: 0000-0002-9493-5493

Myronenko B.

Postgraduate
 Department of Management and Logistics
 Email: bogdan-mironenko@ukr.net
 ORCID ID: 0000-0002-6732-9770

Sevastyanov V.

Undergraduate
 Department of Management and Logistics
 Odesa National University of Technology
 Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039
 E-mail: vlad.bds@gmail.com
 ORCID ID: 0000-0002-4375-4780

THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES POTENTIAL

The article highlights the peculiarities of strategic management in modern conditions and its influence on the development of the potential of enterprises. The practical implementation of strategies, first of all, depends on the results of a previously conducted strategic analysis, which will make it possible to assess the company's own potential. The company's potential is formed from its available resources and their capabilities, which include: human, marketing, innovation, financial, investment, technological and organizational potentials. Today's challenges require the application of the latest trends and non-standard approaches to the development of enterprise development strategies not only for the purpose of direct financial enrichment, but also to create conditions for the development of one's own potential, in particular, human potential. Human potential is one of the key factors in the enterprise, because personnel, professional, qualification, and personal resources provide the possibility of implementing and realization of an enterprise development strategies. The development of the company's potential is an integral component of strategic management

aimed at the effective use of the available resources of the internal environment with a focus on the possibilities of their potential growth. Taking into account the limited resources that form the activity of any enterprise, the application of approaches to potential development is a necessary modern tool of strategic management. Modern enterprise development strategies - concentrated development, diversified development and integrated development allow to use to a greater extent only some of the types of potentials for their realization. During the implementation of the strategy, the development of potential is also influenced, while the potential of the enterprise plays an important role in the development of strategies. Such a relationship explains the presence of a systemic mechanism of influence of strategies on potential, and potential on strategies.

Key words: strategic management, enterprise potential, human potential, potential development, management tools.

References

1. Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.
2. Tompson, A., & Stryklend, A. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Companies.
3. Lyzunova, E. N., & Hantsura, A. V. (2016). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryiemstva na osnovi pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, (9), 97-100.
4. Kostetska, N. I. (2021). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryiemstva: teoretyko-metodychni aspekty. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (20), 51-55. doi: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604
5. Andriichuk, B. M. (2018). *Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha*. (dissertation: mahisterska dysertatsiia: 073 «Menedzhment»: 27.04.2018 ; nauk. ker. Chuprina M. O.). NTUU «KPI im. I. Sikorskoho», Kyiv
6. Pashchenko, O. P. (2014). Potentsial pidpryiemstva u systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (8), 77-80.
7. Kibuk, T. M. (2015). Osoblyvosti vprovadzhennia upravlinnia stratehichnym potentsialom v protses rozrobky ta realizatsii stratehii pidpryiemstva. *Efektivna ekonomika*, (7), 39-43.
8. Sedikova, I., & Myronenko, B. (2022). Human potential: articulation of concepts. *Food Industry Economics*, 14(3), 32-36. doi: 10.15673/fe.v14i3.2359
9. Aheieva, I. M. (2021). Doslidzhennia konkurentnykh stratehii v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstv. *Zbirnyk tez dopovidei 81-i naukovoї konferentsii vykladachiv*. (pp. 299–300). Odesa: ONAKhT. doi: 10.1136/annrheumdis-2021-221001
10. Huang, L., & Knight, A. Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship. *Academy of Management Review*, (42(1), 80–102. doi: 10.5465/amr.2014.0397

Received 10 November 2022
Approved 24 November 2022
Available in Internet 17.03.23

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Агеєва І.М., Мироненко Б.В., Севастьянов В.В. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств // Економіка харчової промисловості. 2023. Т.15, вип. 1. С.19-24.

Cite as APA style citation

Ageieva, I., Myronenko, B., & Sevastyanov, V. (2023). The impact of strategic management on the development of the enterprises potential. *Food Industry Economics*, 15(1), 19-24.