

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

STRATEGIC MANAGEMENT AND FORMATION OF POSITIVE IMAGE OF BUSINESS ENTITIES

У статті розглянуто підходи до стратегічного управління та планування діяльності суб'єктів господарювання. Обґрунтовано необхідність стратегічного управління для досягнення економічних результатів суб'єктів господарювання на всіх рівнях – від держави до підприємства та окремих стратегічних одиниць. Виділено, що для кожного суб'єкта господарювання є свої цілі та завдання, тому й моделі стратегічного планування відрізняються. Запропоновано оціночні показники базових моделей стратегічного планування. Установлено, що результативність роботи суб'єктів господарювання залежить і від терміну дії підприємства, і від його виробничого потенціалу. Наведено ключові аспекти результативності використання моделей стратегічного планування та напрями реалізації стратегічного управління. Узагальнено, що більшість результатів спрямовано на підвищення прибутковості суб'єктів господарювання, створення нових або розширення існуючих сегментів ринку. Обґрунтовано важливість створення конкурентних переваг як складника формування позитивного іміджу підприємства та залучення інвестицій у розвиток бізнесу.

Ключові слова: стратегічне управління, моделі стратегічного планування, суб'єкти господарювання, конкурентні переваги, імідж підприємства, ринок.

В статье рассмотрены подходы к стратегическому управлению и планированию

деятельности субъектов хозяйствования. Обоснована необходимость стратегического управления для достижения экономических результатов субъектами хозяйствования на всех уровнях – от государства до предприятия и отдельных стратегических единиц. Выделено, что для каждого субъекта хозяйствования есть свои цели и задачи, поэтому и модели стратегического планирования отличаются. Предложены оценочные показатели базовых моделей стратегического планирования. Установлено, что результативность работы субъектов хозяйствования зависит и от срока работы предприятия, и от его производственного потенциала. Приведены ключевые аспекты результативности использования моделей стратегического планирования и направления реализации стратегического управления. Отмечено, что большинство результатов нацелено на повышение прибыльности субъектов хозяйствования, создание новых или расширение существующих сегментов рынка. Обоснована важность создания конкурентных преимуществ как обоснование формирования положительного имиджа предприятия и привлечения инвестиций в развитие бизнеса.

Ключевые слова: стратегическое управление, модели стратегического планирования, субъекты хозяйствования, конкурентные преимущества, имидж предприятия, рынок.

УДК 338.339.13.017

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-11>

Колокольчикова І.В.

д.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнес-консалтинг
та міжнародного туризму
Таврійський державний
агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

Kolokolchikova Iryna

Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University

This article reviews the approaches of strategic management and planning of activities of economic entities. The necessity of strategic management for achieving economic results of state management entities at all levels from the state to the enterprise and individual strategic units is substantiated. It is seen that for each subject of state management has its own goals and objectives, so the choice of models of strategic planning vary. The basic models are: a model for assessing "strategic gap" and its size; a model for analyzing the impact of market advantages; a model for creating competitive advantages of the product and the company itself; a model for planning, based on the size of the company. The evaluation indicators of basic models of strategic planning, most of which are: profit, profitability level. It is established that the efficiency of work of the state management subjects depends on the term of activity of the enterprise, and on its production potential. If the enterprise has a small size and term of work, then it uses the model of planning and achieves an increase in the main economic indicators. If the company is larger in size and has a long production experience, a lot of models can be used in strategic planning. Particular attention in conditions of fierce competition is given to the models of creating competitive advantages and positive image. These models of strategic planning are indispensable for maintaining market positions today. The results of their application are adoption of strategic managerial decisions concerning differentiation and diversification of production, steps for creation of positive image, development of social programs, improvement of partner relations with all market operators, branding. The key aspects of the effectiveness of using models of strategic planning and tensions of implementation of strategic management. As a result, it was found that most of the results are aimed at increasing profitability of economic entities, creating new or expanding the existing segments of the market. The importance of creation of competitive advantages as a constituent part of positive image of the enterprise and attraction of investments into business development was substantiated.

Key words: strategic management, strategic planning models, business entities, competitive advantages, company image, market.

Постановка проблеми. Робота суб'єктів економічної діяльності на ринку націлена на результат. Основним результатом є отримання прибутків та задоволення потреб споживачів продуктів та послуг. В умовах постійних змін у ринковому середовищі, змін впливу макро- та мікрочинників необхідність здійснення довгострокового планування не викликає сумніву. Саме довгострокове планування є важливим складником організації роботи будь-якого суб'єкта ринку, воно має варіативну частину та передбачає план дій у ситуаціях

невизначеності. Тому для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання, ефективного управління виробничими процесами стратегічне планування та планування цієї діяльності є запорукою успішного ведення бізнесу, складання оптимістичних, реалістичних та песимістичних планів, а також формування позитивного іміджу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний розвиток суб'єктів господарювання можливий лише за умов здійснення управління як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

Базові підходи до стратегічного управління та планування цієї діяльності надає З.Є. Шершньова [7], яка у своїх працях багато уваги приділяє розвитку подій у часі і просторі, ураховуючи різні варіанти змін мінливого конкурентного середовища. А.Д. Мостова [4] розглядає стратегічні аспекти розвитку держави та її вплив на господарюючі суб'єкти. О.Ю. Сова, Є.Ю. Морозов [5] висвітлюють сучасні парадигми антикризового управління. О.А. Бовкун [1] акцентує увагу на маркетингових аспектах стратегічного управління в умовах посилення конкурентної боротьби, змін та мінливості зовнішнього середовища. Однак питанням системного підходу до аналізу основних підходів стратегічного планування, сфери його аналізу, кінцевих результатів у кількісному та якісному вимірах, а також результативному впливу на подальші напрями стратегічного управління й одночасного формування іміджу суб'єктів господарювання приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз процесу стратегічного управління суб'єктами господарювання через основні моделі стратегічного планування та ролі впливу останніх на формування позитивного іміджу в їхній господарській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення стійких результатів розвитку суб'єктів господарювання стратегічне управління повинно одночасно реалізовуватися на всіх рівнях – від держави з визначенням пріоритетів, місії та врахування глобалізаційних процесів до рівня підприємств у їх виробничо-господарській діяльності зі стратегічного планування дій. Це у своїх працях відзначає А.Д. Мостова, підкреслюючи, що «сучасні умови розвитку соціально-економічних відносин, формування єдиного економічного простору та глобалізаційних процесів вимагають від України формування економічних стратегій розвитку, спрямованих на досягнення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань. Наявність ефективних економічних стратегій дає змогу на державному рівні здійснювати управління соціально-економічними процесами, ураховуючи зовнішні та внутрішні чинники середовища. Наявність стабільних та прогнозованих економічних, правових, інституційних умов дасть змогу створити надійне підґрунтя для комплексного і результативного стратегічного планування та контролю результатів державної економічної політики в усіх сферах народного господарства» [4, с. 88].

Стратегічне планування діяльності організацій та підприємств різного типу відбувається за вже встановленим алгоритмом, а саме: оцінка реальної ситуації на ринку, аналіз конкурентів, оцінка потенційних можливостей підприємства, розроблення стратегій розвитку залежно від мінливих умов, визначення конкурентних переваг,

реалізація стратегії та корегування результатів. Цей алгоритм містить у собі основні етапи оцінки підприємства як оператора ринку, визначає його місце в інфраструктурі, силу конкурентного впливу і тим самим дає можливість робити прогнози та управляти процесом. Місії, цілі та завдання під час стратегічного планування визначають межі цього розвитку та бізнес-амбіції оператора ринку.

Відмінності у встановленні місії, цілей та завдань пояснюються багатьма чинниками. Кожний суб'єкт економічної діяльності працює на відповідному ринку, відрізняється від інших розмірами та виробничим потенціалом, розвивається на окремому етапі життєвий цикл підприємства. Такі відмінності суб'єктів господарювання в першу чергу впливають на сам процес стратегічного управління і «розміри» стратегічних цілей. Чим більше розміри підприємства, тим міцніше його матеріальне забезпечення, професійніші кадри, сильніша аналітична та економічна служби. Такі оператори ринку планують свій стратегічний розвиток, ураховуючи «слабкі сигнали змін», незначні зміни ринкових показників, циклічність попиту та інші ринкові закономірності. Їхні стратегії більше орієнтовані на довгострокову перспективу та масштабніші з огляду на ринковий сегмент. Менші за розмірами підприємства стратегічні цілі визначають виходячи зі своїх можливостей, умінь, знань, практичних навичок пристосування до змін. Так, наприклад, підприємства, які займаються виробництвом продукції, виробляють її невеликими партіями та асортименті, щоб задовольнити потреби максимальної кількості споживачів, вимушені диверсифікувати ризики, розробляти нові товари та сегменти ринку; невеликі підприємства сфери надання послуг (у т. ч. і туристичні) очікують на клієнтів та змінюють тактику поведінки вже у процесі самої роботи. Передбачити дії покупців послуг практично неможливо, корегування їхніх дій частково вдається за рахунок впливу на останніх інших макро- та мікрочинників економічного і соціального характеру.

Велика кількість конкурентів на ринку товарів та послуг, вплив глобалізаційних процесів, розвиток тенденцій на міжнародних ринках вимагають від вітчизняних виробників підходити до управління через стратегічне планування та моделювання ситуацій у різних варіаціях. Практика господарювання суб'єктів ринку налічує такі моделі стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг, створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства, створення позитивного іміджу та виходячи з розмірів підприємства [7].

Важливе місце стратегічному плануванню відводить О.А. Бовкун, який підкреслює нерозривний зв'язок між процесом стратегічного управління та системою вибору адаптивних моделей, він

зазначає, що «визначення адаптивного стратегічного планування – це інтегрована, комплексна система вибору адаптивних моделей стратегічного планування, які є теоретико-методологічною основою реалізації визначених підприємством стратегічних завдань та цілей і забезпечують упровадження в практичну діяльність запланованих шляхів стратегічного розвитку в процесі досягнення підприємством бажаного стану» [1, с. 55].

Якщо розглядати ці моделі виходячи з позиції товарної політики, тобто що виступає товаром для підприємства – товар як матеріальний продукт або послуга, – то ефективність використання моделей стратегічного планування оцінюється по-різному (табл. 1).

Стратегічне планування дає змогу суб'єктам господарювання триматися в конкурентній боротьбі та розширювати межі власного ринкового сегменту. Кінцевий результат, як зазначають О.Ю. Сова та Є.Ю. Морозов, досягається лише за рахунок реалізації стратегічних рішень, а саме: «упровадження загальних принципів та методів управління підприємством у кризових ситуаціях; активне використання антикризового характеру менеджменту; оптимізація процесів відновлення і збереження стійкого фінансового стану підприємства; обґрунтоване застосування інструментів відповідних типів антикризової стратегії на підприємстві; максимальне використання наявного економічного потенціалу суб'єкта господарювання; зміцнення конкурентних позицій підприємства у мінливому ринковому середовищі» [5, с. 45].

Важлива роль відводиться й аналізу статистичних даних та емпіричної бази. За ствердженнями

В.Ю. Божанової та О.Є. Кононова, «необхідним є використання кількісних оціночних параметрів, які унеможливають суб'єктивний характер аналітичних висновків, доступність інформації, необхідної для проведення розрахунків (фінансово-економічні дані суб'єкта галузі подано в джерелах фінансової звітності, дані щодо соціального потенціалу (управління кадрами, показники мотивації та витрат на навчання, перепідготовку, підготовку персоналу тощо), дані щодо застосування екологічних технологій енергозбереження, збереження природного середовища під час виробництва наведено у звітності підприємства тощо)» [2, с. 160].

Висновки з проведеного дослідження. Кількість підходів до стратегічного планування діяльності суб'єкта господарювання дає можливість застосування їх як у поєднанні, так і окремо, воно дає змогу враховувати не лише силу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а й етап розвитку самого підприємства. Це є дуже важливим під час застосування стратегічного управління, тому що підприємства, які лише знаходяться на перших етапах свого розвитку, дуже швидко адаптуються до мінливих змін, є гнучкими в управлінні та готові ризикувати. Підприємства, які функціонують на ринку тривалий час, потрохи втрачають гнучкість та нарощують свій виробничий потенціал. Останнє, своєю чергою, з одного боку – це страхування від негативних змін, а з іншого – гальмування щодо змін та небажання розвивати нові стратегічні зони, робити венчурні проекти.

Формування позитивного іміджу – це одна з моделей стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах ця

Таблиця 1

Моделі стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання

Підходи до стратегічного планування	Сфера аналізу суб'єкта господарювання	Кінцевий результат (кількісні та якісні показники)	Напрями реалізації стратегічного управління
Оцінка «стратегічної прогалини» та її розміри	Обсяги виробництва продукції (послуг) та потенційні можливості (нижня та верхня межі)	Ріст прибутків, рентабельності, диференціація та диверсифікація виробництва	Вихід на нові сегменти та зовнішні ринки
Аналіз впливу ринкових переваг	Чинники макрота мікросередовища функціонування підприємства	Посилення позицій, перепозиціонування продукту, розроблення нових сегментів ринку	Визначення та формування нових конкурентних переваг
Створення конкурентних переваг продукту та самого підприємства	Етапи життєвого циклу товару, показники збутової діяльності	Диференціація та диверсифікація виробництва	Створення власних брендів, вихід на зовнішні ринки
Формування позитивного іміджу	Оцінка складників конкурентного середовища	Посилення соціальної відповідальності, партнерських відносин	Розширення бізнесу за рахунок залучення інвестицій
Планування виходячи з розмірів підприємства	Економічні показники виробничої діяльності підприємства	Ріст прибутків, рентабельності, диференціація та диверсифікація виробництва	Довгострокове планування, моделювання ситуації на ринку за цілями

Джерело: побудовано за [7]

модель застосовується всіма підприємствами та є однією з головних у посиленні сприйняття виробника як надійного бізнес-партнера та соціально відповідального суб'єкта як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Однак застосування такої моделі повинно йти нерозривно з моделлю створення конкурентних переваг продукту та самого підприємства, оскільки тільки конкурентні переваги надають підприємству додаткові бали за впізнання бренду, продукту, компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бовкун О.А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 54–58.
2. Божанова В.Ю., Кононова О.Є. Аналіз емпіричної бази дослідження оцінки рівня ефективності стратегій розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 151–163.
3. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13(1). С. 31–36.
4. Мостова А.Д. Стратегічні аспекти економічного розвитку держави. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 3. № 3. С. 87–97.
5. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 2. С. 43–46.
6. Топольницька Т.Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 39–42.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

REFERENCES:

1. Bovkun O.A. (2019) Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannia marketynhovoї diialnosti subiek-tiv hospodariuvannia [Conceptual framework for strategic planning of marketing activities of business entities]. *Biznes-navihator*, vol. 1, pp. 54–58.
2. Bozhanova V.Yu., Kononova O.Ye. (2019) Analiz empirychnoi bazy doslidzhennia otsinky rivnia efektyvnosti stratehii rozvytku [Analysis of the empirical basis for assessing the efficiency level of development strategies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 3(55), pp. 151–163.
3. Bulhakova O.V. (2017) Brend-imidzh pidpriemstva na spozhyvchomu rynku [Brand image of the company in the consumer market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, vol. 13(1), pp. 31–36.
4. Mostova A.D. (2019) Stratehichni aspekty ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Strategic aspects of economic development of the state]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 3, pp. 87–97.
5. Sova O.Yu., Morozov Ye.Yu. (2020) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The modern paradigm of anti-crisis management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31(70), no. 2, pp. 43–46.
6. Topolnytska T.B. (2018) Formuvannia imidzhu pidpriemstva na zovnishnikh rynkakh [Shaping the image of the company in the foreign markets]. *Intelekt XXI*, no. 2, pp. 39–42.
7. Shershnova Z.Ye. (2001) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)