

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

СТАВИЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ

УДК 005.21:664.6

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій
Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Петухова Ольга Михайлівна,
Національний університет харчових технологій
Міністерства освіти і науки України, завідувач
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності та логістики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Кирич Наталія Богданівна,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту
у виробничій сфері

кандидат економічних наук, доцент
Гончар Ольга Іванівна,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри економіки підприємства і
підприємництва

Захист дисертації відбудеться 16 жовтня 2015 р. о 13:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м.Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий 15 вересня 2015 року.

В. о. вченого секретаря
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

Н.С. Скопенко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і знижують її результативність. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управління цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України.

Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, О. Бутнік-Сіверський, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Д. Крисанов, Е. Коротков, Н. Кирич, Б. Карлоф, А. Міщенко, Г. Мінцберг, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікланд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова та ін. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності процесів розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств. Необхідність вирішення зазначених питань зумовили вибір теми й актуальність дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету харчових технологій у межах теми: «Управління підприємствами в умовах забезпечення продовольчої безпеки» (номер державної реєстрації 0112U004638), у рамках якої автором удосконалено методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємств харчової промисловості, зокрема запропоновано методичний підхід щодо вибору напрямку стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі на основі оцінки їх стратегічної позиції.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення і розвиток теоретичних та методичних підходів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- визначено сутність, закономірності і передумови розвитку підприємства, а також роль зовнішнього та внутрішнього середовища в процесах розвитку підприємства;
- уточнено теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства та взаємозв'язок основних понять, які їх описують;
- досліджено і удосконалено методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначено складові процесу формування стратегії розвитку підприємства;

- обґрунтовано складові інноваційного потенціалу підприємства та удосконалено підхід до його оцінки;
- розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічної позиції підприємства з урахуванням рівня розвитку його інноваційного потенціалу і впливу факторів зовнішнього середовища;
- сформовано методичний підхід до вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства на основі визначення його стратегічної позиції;
- розроблено методичний підхід щодо підтримки і прийняття управлінських рішень у сфері вибору господарських операцій, а також контролю за процесом їх виконання.

Об'єктом дослідження обрано процес управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та методи управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі.

Методи дослідження. Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано методи: *узагальнення і семантичного аналізу* – для дослідження теоретичних основ стратегічного управління розвитком підприємств та уточнення понятійного апарату; *аналізу і синтезу* – для класифікації стратегій і аналізу стану і передумов розвитку підприємств; *статистичного дослідження, техніко-економічного аналізу* – для визначення стану та динаміки розвитку підприємств хлібопекарської галузі; *формалізації* – для структурного обґрунтування складових внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств та процесу формування стратегії розвитку; *таксономічного аналізу і експертних оцінок* – для визначення рівня розвитку складових інноваційного потенціалу підприємств та впливу зовнішнього середовища; *матричного аналізу* – для вибору стратегічного напрямку розвитку; *аналізу ієрархій* – для обґрунтування моделі дій підприємств щодо обраної стратегії.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні матеріали Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні матеріали та науково-методичні розробки, фінансові (бухгалтерські) звіти досліджуваних підприємств, монографії, наукові статті, тези конференцій та особисті дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання підвищення ефективності управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі. Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- методичний підхід до вибору стратегічної позиції підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує оцінку рівня розвитку його інноваційного потенціалу та вплив зовнішнього середовища;

– підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, побудовано із врахуванням виробничих, кадрових, науково-технічних, маркетингових, організаційних та фінансових можливостей підприємств, а також ефективності використання, конкурентної значимості і достатності ресурсів для реалізації стратегії розвитку, що дозволяє зпрогнозувати ступінь відповідності стратегічним цілям;

– методичний підхід на основі методу аналізу ієрархій для діагностики характерних для підприємства господарських операцій, що передбачає встановлення їх відповідності виявленим і обґрунтованим зонам економічної діяльності підприємства, які ґрунтуються на основі матриці вибору стратегічного напрямку розвитку;

набуло подальшого розвитку:

– підходи до управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання класифікаційної карти стратегій розвитку підприємства, яка може слугувати інформаційною базою стратегічного управління і каталогом стратегій, що посилює обґрунтованість прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямку стратегічного розвитку підприємств та деталізації управлінських рішень у межах обраного напрямку;

– понятійно-категорійний апарат стратегічного управління в частині визначення поняття «розвиток підприємства» за рахунок його цілеспрямованості на посилення інноваційного потенціалу шляхом розв’язання протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищем на основі кількісно-якісних змін;

– понятійно-категорійний апарат стратегічного управління в частині визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства», який запропоновано розуміти як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей.

– методичний підхід до вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на попередній оцінці стратегічної позиції підприємства;

– підхід до обґрунтування вибору елементів стратегії та контролю її виконання на основі дерева рішень, характерних для підприємств хлібопекарської галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних і методичних основ управління стратегічним розвитком підприємства, розробленні методичного підходу до вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства, що може бути використаний у діяльності підприємств незалежно від форм власності та видів діяльності у сучасних ринкових умовах.

Основні положення дисертації, які мають прикладний характер, впроваджено в практику роботи підприємств хлібопекарської галузі, зокрема

ПАТ «Концерн Хлібпром ВП Вінницяхліб» (акт впровадження № 218 від 10.12.2014 р.), ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» (акт впровадження № 583-01 від 07.10.2014 р.), ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №11 (акт впровадження № 1021-01/78 від 16.12.2014 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету харчових технологій при викладанні дисциплін: «Стратегічний менеджмент», «Стратегія підприємства», «Управління проектами», «Економіка та організація інноваційної діяльності» (акт впровадження від 12.03.2015р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до питань управління стратегічним розвитком підприємства. Наукові положення, висновки і пропозиції, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані ті положення, що є результатом особистого дослідження автора.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретико-методичні і практичні результати дисертаційної роботи оприлюднено на: IV-й Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми конструкції та розвитку форм самоорганізації людських спільнот» (м. Київ – Лондон, 2011 р.); IV-й Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Судак, 2011 р.); III-й Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» (м. Суми, 2012 р.); II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка ХХІ века: глобализация, кризисы, развитие» (м. Харків, 2012 р.); XIII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні дисбаланси в глобалізованому світі» (м. Київ, 2012 р.); VIII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та інновації» (м. Перемишль, 2012 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Досягнення вищої школи – 2012» (м. Софія, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Ціннісні орієнтації та світоглядні позиції людини у контексті сьогодення; VIII Шинкаруківські читання» (м. Київ, 2013 р.); XI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Ключові аспекти наукової діяльності» (м. Перемишль, 2015 р.); XI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні дослідження та розвиток» (м. Софія, 2015 р.); XI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні наукові досягнення» (м. Прага, 2015 р.); XI-й Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та цивілізація – 2015» (м. Шеффілд, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки» (м. Хмельницький, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертаційної роботи знайшли відображення в 24 наукових працях загальним обсягом 5,93 д.а., з яких 8 статей опубліковано у фахових наукових виданнях України (3,71 д.а.), 1 стаття – у міжнародному виданні (0,41 д.а.), 15 – тези та матеріали конференцій (1,81 д.а.).

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 201 сторінку. Матеріали дисертації містять 49 таблиці, 36 рисунків, 15 додатків. Список використаних джерел налічує 219 найменувань на 20 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету і завдання, предмет, об'єкт, методи дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, їх апробацію, наведено відомості про публікації автора, структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі **«Теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємств»** досліджено еволюцію стратегічного управління та його роль у розвитку підприємств, проаналізовано види та класифікацію стратегій управління підприємствами, розглянуто методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємств.

Встановлено, що підприємство розглядається як відкрита багатофункціональна система, яка володіє можливостями та здатністю здійснювати свої соціально-економічні і ринкові функції. Розвиток підприємства являє собою довгостроковий, нелінійний процес кількісних та якісних змін, які переводять підприємство як систему в новий стан, що характеризується підвищенням потенціалу й ефективності його використання. Встановлено пріоритетне значення інноваційного потенціалу у розвитку підприємства та внутрішній взаємозв'язок стратегічного управління з процесом розвитку.

З'ясовано, що в певних межах аспекти стратегічного управління досліджуються представниками різних шкіл. При цьому прихильники кожної з концепцій загострюють увагу на різних сторонах механізму досягнення підприємством довгострокового стратегічного успіху. Проведені дослідження засвідчили важливість подолання обмежень шкіл стратегічного управління, та у відповідності із ситуацією використання переваг різних концепцій.

Під стратегічним розвитком підприємства запропоновано розуміти безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього й внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей. Стратегічний розвиток повинен носити комплексний характер і ґрунтуватись на поєднанні та збалансуванні всіх складових компонент, що забезпечують новий якісний стан підприємства. Центальною ланкою в процесі стратегічного розвитку підприємства виступає його інноваційний потенціал.

При такому теоретичному підході головний акцент ставиться на здатності підприємства оперативно і раціонально привести внутрішнє середовище у відповідність зі змінами зовнішніх умов господарювання та забезпечити укріплення стратегічної позиції шляхом досягнення достатнього рівня конкурентних переваг та мінімізації часового лагу між проявом попиту на певний товар і його задоволенням.

Визначено, що прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку підприємства має базуватись на синтезі механізмів стратегічного і антикризового менеджменту, управління ризиком та враховувати життєвий цикл підприємства.

Управління стратегічним розвитком підприємства розуміється як цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування і усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Запропоновано підхід до формування процесу управління стратегічним розвитком підприємства, що відзначається універсальністю, можливістю формування тих етапів та елементів стратегії підприємства, які відповідають рівню розвитку його потенціалу на момент формування стратегії.

З метою обґрунтування доцільності та удосконалення процедури прийняття управлінських рішень щодо управління стратегічним розвитком підприємства запропоновано використання класифікаційної карти стратегій розвитку підприємства, яка побудована за принципом вибору стратегічних альтернатив з врахуванням стратегічного напрямку розвитку підприємства та рівня стратегії (загальна, ділова, функціональна). Запропонована класифікаційна карта передбачає можливість деталізації версій варіантів стратегій у розрізі обраного стратегічного напрямку.

У другому розділі **«Аналіз стану та передумов розвитку підприємств хлібопекарської галузі»** з метою оцінювання можливостей стратегічного розвитку відібраних для дослідження підприємств проведено аналітичну оцінку їх фінансового стану, інноваційного потенціалу, впливу зовнішнього середовища, а також стратегічну оцінку напрямів їх економічного розвитку.

Результати дослідження особливостей розвитку підприємств хлібопекарної промисловості України свідчать про те, що організація виробництва хлібопекарних підприємств все ще орієнтована на виробництво, а не на сам продукт; більшість підприємств виробляють ідентичну продукцію; спостерігається тенденція скорочення ємності ринку хліба та хлібобулочних виробів по всіх регіонах України. Суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємств галузі чинить державне регулювання цін на масові сорти хліба та хлібобулочних виробів.

Встановлено, що головною умовою ефективної стратегічної адаптації підприємства до трансформації зовнішнього середовища є передбачення майбутніх змін і їх якісна ідентифікація з метою інформаційного забезпечення прийняття адекватних управлінських рішень. Оцінку впливу зовнішнього

середовища на сприятливість розвитку підприємств галузі проведено за допомогою PEST (рис.2) та EFAS (рис.3) аналізу.

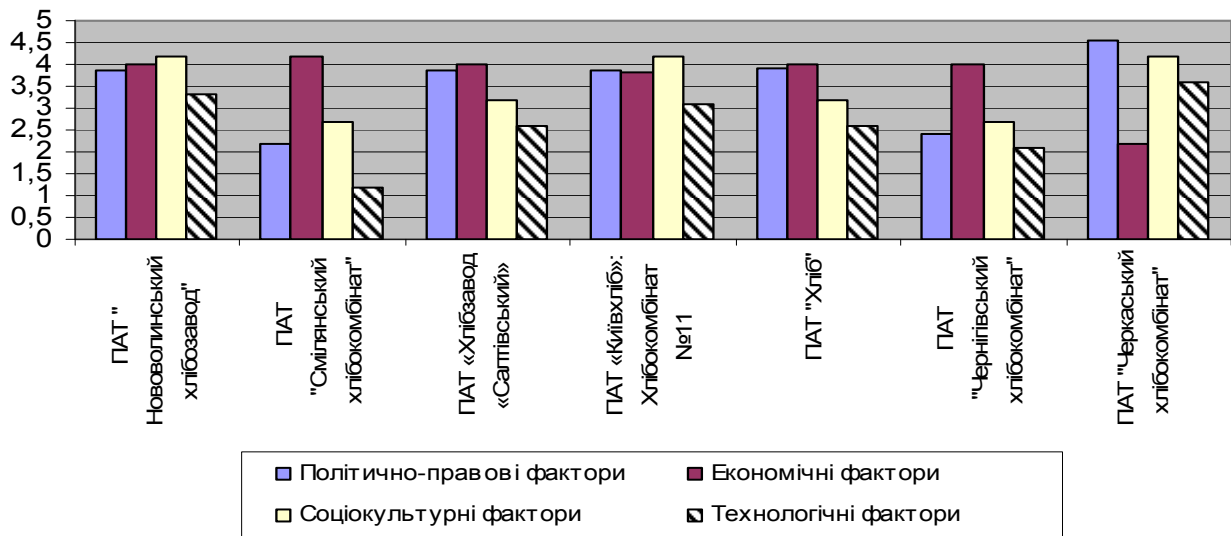


Рис. 2. Результати проведеного PEST-аналізу

Результати EFAS аналізу характеризують реакцію підприємств на існуючі та прогнозовані чинники зовнішнього середовища (рис.3) та свідчать про низьку здатність досліджуваних підприємств до адаптації до умов впливу зовнішнього середовища.

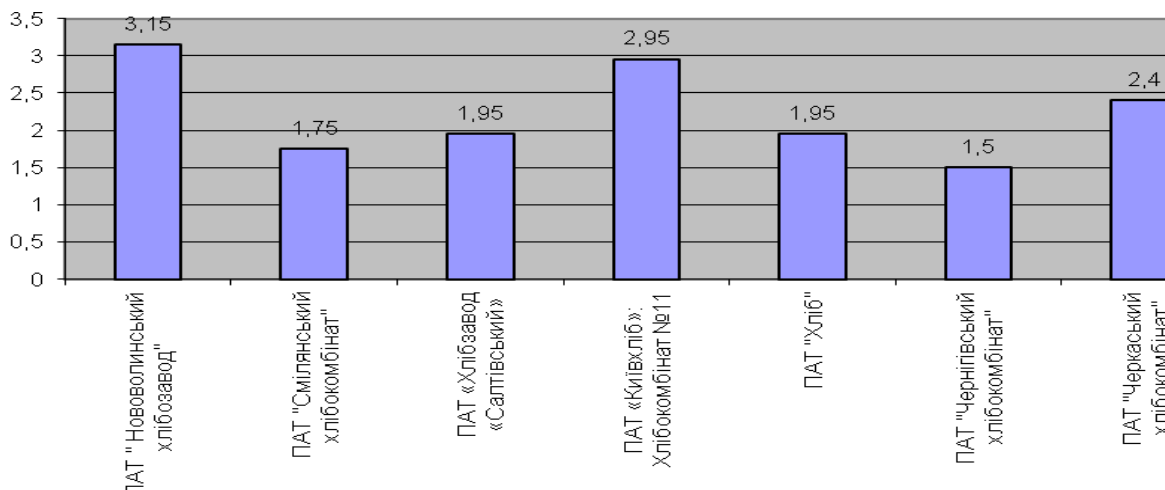


Рис. 3. Готовність підприємств реагувати на стратегічні чинники зовнішнього середовища

Проведений аналіз діяльності ПАТ «Нововолинський хлібо завод», ПАТ «Смілянський хлібокомбінат», ПАТ «Хлібзавод «Салтівський», ПАТ «Київхліб»: Хлібокомбінат №11, ПАТ «Хліб», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» засвідчив, що ці підприємства займають якісно різні позиції з урахуванням диверсифікації продукції за регіонами розміщення, обсягами реалізації продукції та розмірами статутного капіталу.

Встановлено, що однією із найважливіших компонент стратегічного розвитку підприємства виступає інноваційна складова. Тому в якості визначальної характеристики внутрішнього середовища підприємства запропоновано використання рівня розвитку його інноваційного потенціалу, модель оцінки якого враховує рівень розвитку, можливість залучення стратегічних ресурсів та їх відповідність стратегічній меті підприємства, що дозволяє характеризувати специфіку розвитку підприємства. Такий методичний підхід дозволяє визначити ступінь розвитку інноваційного потенціалу і його складових, виявити слабкі, сильні сторони підприємства та визначити необхідні напрями розвитку підприємства, які доцільно врахувати при виборі, розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства.

На основі проведених розрахунків визначено рівень розвитку інноваційного потенціалу для досліджуваних підприємств (рис. 4).

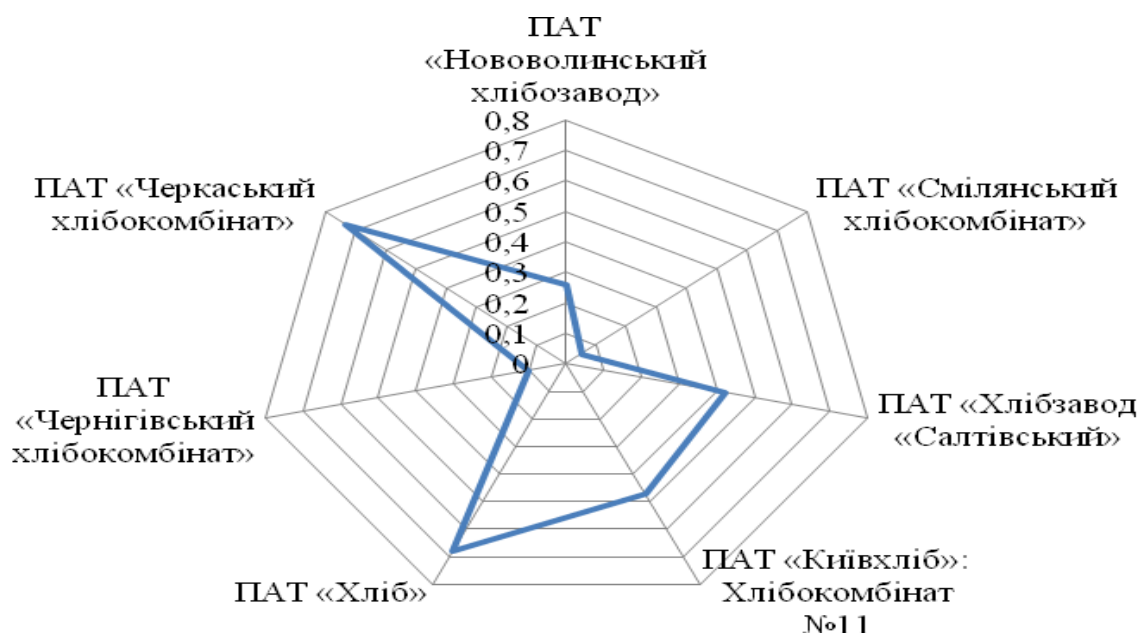


Рис. 4. Оцінка рівня розвитку інноваційного потенціалу

Проведені в роботі розрахунки для ПАТ «Нововолинський хлібозавод», ПАТ «Смілянський хлібокомбінат», ПАТ «Хлібзавод «Салтівський», ПАТ «Київхліб»: Хлібокомбінат №11, ПАТ «Хліб», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» дали можливість визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів для кожного підприємства.

Проведений аналіз методів діагностики внутрішнього середовища підприємств та результатів їх практичної апробації засвідчив, що основними їх недоліками є базування на такому масиві показників, для розрахунку яких необхідна додаткова внутрішня інформація і спеціальні методики їх розрахунку, а також середньогалузеві показники, показники, які залежать від масштабів діяльності і розміру суб'єкта господарювання та викликає складності при зведенні різноспрямованих результатів.

Третій розділ дисертаційної роботи «Удосконалення методичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства» присвячено обґрунтуванню методичних підходів до визначення стратегічної позиції та вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства; визначено специфіку вибору моделі дій в рамках обраної стратегії в залежності від сформованої стратегії, а також контролю за її виконанням.

Спираючись на переваги матричного методу представлення інформації в стратегічному управлінні, що пов'язані з можливістю узагальнення наочного подання результатів діагностики, відслідковування взаємозв'язку та взаємовпливу факторів, які утворюють основу матриці, запропоновано використати матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства та побудовано матрицю, параметрами якої виступають рівень розвитку інноваційного потенціалу і вплив зовнішнього середовища підприємства. На підставі проведеного аналізу стратегічної позиції семи підприємств хлібопекарської галузі (рис.5.) зроблено висновки щодо специфіки їх розвитку.

Рівень розвитку інноваційного потенціалу	Високий			
	Середній		ПАТ «Нововолинський хлібозавод» ПАТ «Київхліб»: Хлібокомбінат №11 ПАТ «Хліб» ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»	ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»
	Низький		ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»	ПАТ «Смілянський хлібокомбінат»
		Низький	Середній	Високий
Вплив зовнішнього середовища				

Рис. 5. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємств хлібопекарської галузі

Позиція ПАТ «Нововолинський хлібозавод», «ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №11», ПАТ «Хліб», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» характеризується помірним балансуванням із зовнішнім середовищем і в результаті підвищення сприятливості останнього – утриманням стійкості на ринку. Для ПАТ «Смілянський хлібокомбінат» відбувається втрата позицій, викликана загостренням протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища. Для ПАТ «Хлібзавод «Салтівський» характерне зниження рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства через несприятливість оточення. ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» внаслідок не проведення відповідних заходів щодо стабілізації свого стану опинилось в глибокій стратегічній кризі, яка спричинена катастрофічним зниженням інноваційного потенціалу.

Зведені результати аналізу стратегічних позицій підприємств, отримані при розрахунках за різними методичними підходами, наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Зведені результати аналізу стратегічних позицій підприємств хлібопекарської галузі

№	Метод стратегічного аналізу	ПАТ "Нововолинський хлібо завод"	ПАТ "Смілянський хлібокомбінат"	ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»	Хлібзавод №11	ПАТ "Хліб"	ПАТ "Чернігівський хлібокомбінат"	ПАТ "Черкаський хлібокомбінат"
1	Матриця BCG	Сектор бізнесу "Собаки"	Сектор бізнесу "Важкі діти"	Сектор бізнесу "Важкі діти"	Сектор бізнесу "Дійні корови"	Сектор бізнесу "Собаки"	Сектор бізнесу "Собаки"	Сектори бізнесу "Собаки"
2	Модель GE/McKinsey	"Переможець" (2)	"Переможений" (3)	Середній бізнес	"Переможець" (2)	Середній бізнес	"Переможений" (1)	"Переможець" (1)
3	Варіант GE/McKinsey, за Дж.С. Деєм	Конкурентні позиції на ринку Середні	Конкурентні позиції на ринку Слабкі	Конкурентні позиції на ринку Середні	Конкурентні позиції на ринку Середні	Конкурентні позиції на ринку Середні	Конкурентні позиції на ринку Слабкі	Конкурентні позиції на ринку Сильні
4	Матриця на основі матриці Томпсона-Стрикленда	Конкурентна позиція Середня	Конкурентна позиція Слабка	Конкурентна позиція Середня	Конкурентна позиція Середня	Конкурентна позиція Середня	Конкурентна позиція Слабка	Конкурентна позиція Сильна
5	SPACE-аналіз	4 квадрант конкурентна стратегія	3 квадрант захисна стратегія	1 квадрант агресивна стратегія	4 квадрант конкурентна стратегія	1 квадрант агресивна стратегія	4 квадрант конкурентна стратегія	1 квадрант агресивна стратегія
6	Авторський підхід	Помірне балансування із зовнішнім середовищем	Глибока стратегічна криза, відсутність довгострокових факторів успіху	Загроза спаду з причини зниження сприятливості оточення	Помірне балансування із зовнішнім середовищем	Помірне балансування із зовнішнім середовищем	Глибока стратегічна криза, викликана гострими протиріччями у внутрішньому і зовнішньому середовищі	Помірне балансування з зовнішнім середовищем

Вибір стратегії розвитку має базуватись на результатах аналізу ключових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в ході якого виявляються головні протиріччя, причини їх виникнення, напрями та ступінь необхідних змін, а також доцільність та наслідки реалізації обраних заходів. З метою визначення доцільного напрямку стратегічного розвитку підприємств запропоновано синтезовану матрицю, що базується на поєднанні матриць попередньої оцінки стратегічної позиції підприємства та відповідних напрямів стратегічного розвитку (рис. 6.).

Параметри матриці: стратегічна позиція Параметри матриці: стратегічний напрям		Вплив зовнішнього середовища		
		Низький	Середній	Високий
Рівень розвитку інноваційного потенціалу	Високий	1. Високий рівень стійкості	2. Загроза незначного спаду	3. Загроза втрати стійкості
		1. Інтегрованого зростання	2. Зростання	3. Незв'язаної диверсифікації
	Середній	4. Утримання стійкості	5. Помірне балансування з зовнішнім середовищем	6. Загроза спаду з причини зниження сприятливості оточення
		4. Стабілізації	5. Концентрованого зростання	6. Зв'язаної диверсифікації
	Низький	7. Стратегічна криза, викликана переважно занепадом потенціалу розвитку	8. Глибока стратегічна криза, викликана гострими протиріччями у внутрішньому і зовнішньому середовищі	9. Глибока стратегічна криза, відсутність довгострокових факторів успіху
		7. Стабілізація або зняття „врожаю”	8. Скорочення витрат	9. Ліквідації або повороту

Рис. 6. Синтезована матриця за параметрами: рівень розвитку інноваційного потенціалу / вплив зовнішнього середовища.

Запропоновані напрями стратегічного розвитку підприємств спрямовані на вирішення варіантів протиріч, що склалися в результаті певної комбінації рівня розвитку інноваційного потенціалу і впливу зовнішнього середовища. Порівняння отриманих результатів стратегічного аналізу і рекомендацій щодо можливих напрямків стратегічного розвитку для підприємств хлібопекарної галузі наведено в табл. 2.

Запропонований підхід до визначення стратегії розвитку підприємства дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно можливих шляхів розвитку, зокрема в умовах кризи.

Встановлено, що кожному виду стратегії відповідають різні як об'єкти, так і індикатори та показники розвитку. Результатом планування розвитку підприємства виступає розроблення і оцінка альтернативних стратегій розвитку, які дають можливість розширювати, збільшувати, скорочувати або ліквідувати певні складові загального процесу діяльності суб'єкта господарювання, а саме: окремі види діяльності, сегменти ринку, методи просування товару, управління ресурсами та ін. Запропоновано вибір кінцевого компромісного рішення з урахуванням різноманітних критеріїв, що є достатньо складним завданням при плануванні та прийнятті рішень.

Таблиця 2

Зведені результати стратегічного аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств хлібопекарської галузі

№	Метод стратегічного аналізу	ПАТ "Нововолинський хлібо завод"	ПАТ "Смілянський хлібокомбінат"	ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»	Хібзавод №11	ПАТ "Хліб"	ПАТ "Чернігівський хлібокомбінат"	ПАТ "Черкаський хлібокомбінат"
1	Матриця BCG	Збереження позицій на ринку, або скорочення обсягів діяльності, або виведення бізнесу.	Збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес.	Збільшення присутності на ринку, зміцнення позицій, або скорочення бізнесу.	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.	Збереження позицій на ринку, або скорочення обсягів діяльності, або виведення бізнесу.	Збереження позицій на ринку, або скорочення обсягів діяльності, або виведення бізнесу.	Збереження позицій на ринку, або скорочення діяльності, або виведення бізнесу.
2	Модель GE/McKinsey	Зростання.	Вихід з бізнесу.	Отримання доходів	Зростання.	Отримання доходів	Отримання доходів, скорочення діяльності.	Інвестування 1
3	Варіант GE/McKinsey, за Дж.С. Деєм	Інвестування. Захоплення лідерства. Розвиток у найсильніших напрямках. Зміцнення вразливих ділянок.	Вихід з бізнесу. продати бізнес за найвищу ціну. Скоротити постійні витрати і інвестиції.	Отримання доходів. Захищати існуючі позиції.	Інвестування у розвиток. Захопити лідерство. Зміцнення вразливих ділянок.	Отримання доходів. Захист існуючих позицій. Концентрація інвестицій де є прибуток і відносно низький ризик.	Незначне розширення. Розвиток без ризику. Мінімізація інвестицій. Управління на операційному рівні.	Захист позицій на ринку: Інвестуйте розвиток за максимумом. Концентруйте зусилля на збереженні сильних сторін.
4	Матриця на основі матриці Томпсона-Стрикленда	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація.	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація.	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація.	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація.	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація.	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація.	Вертикальна та горизонтальна інтеграція, диверсифікація.
5	SPACE-аналіз	Конкурентна стратегія.	Захисна стратегія.	Агресивна стратегія.	Конкурентна стратегія.	Агресивна стратегія	Конкурентна стратегія	Агресивна стратегія
6	Авторський підхід	Концентрованого зростання	Ліквідації або повороту	Стабілізації	Концентрованого зростання	Концентрованого зростання	Скорочення витрат	Концентрованого зростання

Ґрунтуючись на вищевикладених підходах і рекомендаціях, обґрунтовано послідовність етапів прийняття відповідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства (рис. 7).

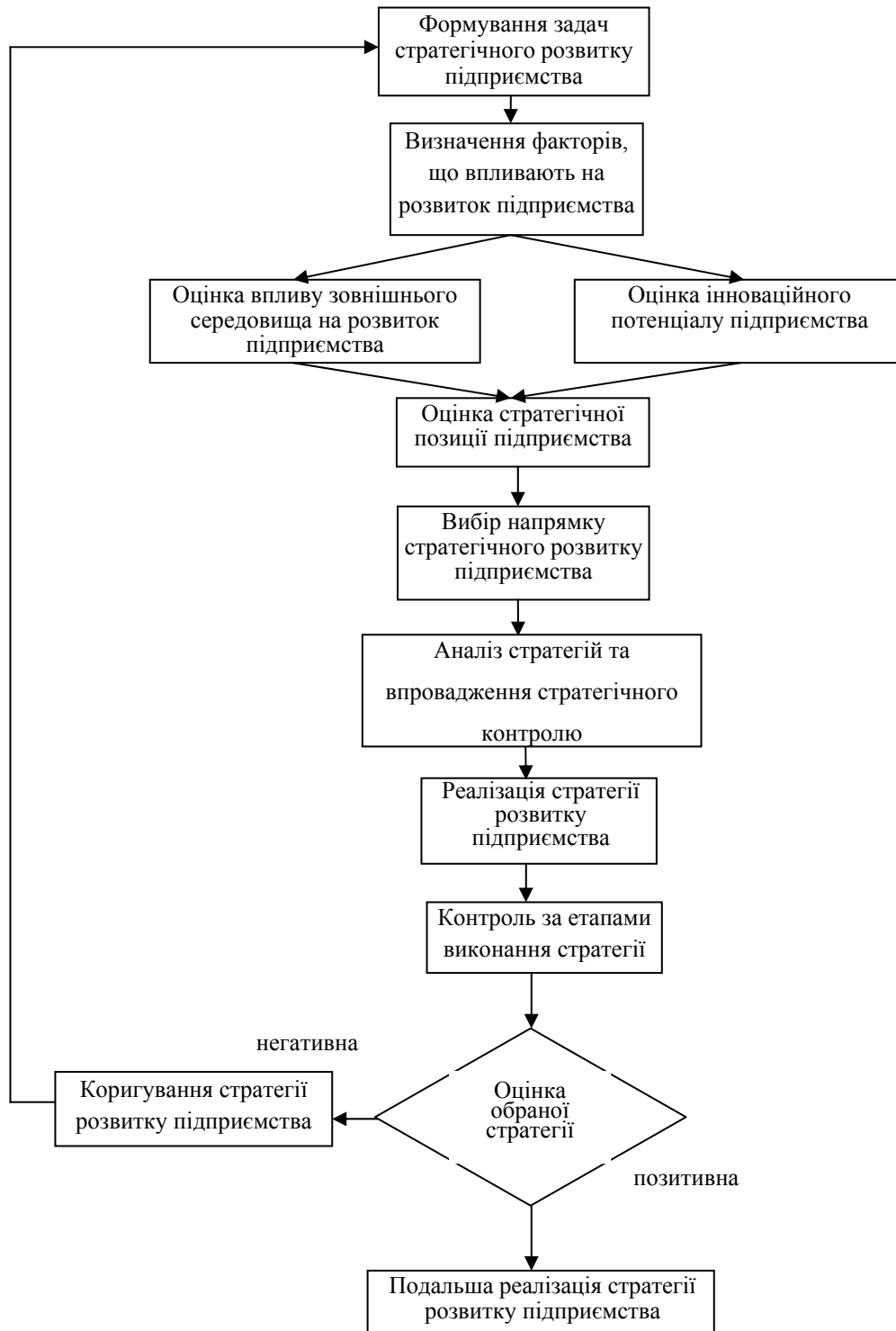


Рис. 7. Послідовність та взаємозв'язок етапів прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства

Розроблено підхід до формування ієрархічної моделі для оцінки пріоритетності тієї чи іншої стратегії, що базується на основі матриці вибору

стратегічного напрямку розвитку підприємств, яка дозволяє визначити напрям економічної діяльності підприємства залежно від ступеня впливу зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу підприємства.

В процесі стратегічного розвитку підприємство стикається із проблемою варіативності функціональних альтернатив, з яких необхідно обрати таку, що призведе до досягнення поставлених цілей. За результатами досліджень на основі методу аналізу ієрархій для діагностики та вибору необхідних для підприємства господарських операцій, побудовано ієрархічну структуру системи прийняття рішень для вибору необхідного виду діяльності.

Встановлено, що методи обґрунтування рішень, як правило, використовуються комплексно. Це визначається наявністю формальних і неформальних факторів, що формують ситуацію, і які необхідно враховувати при остаточному виборі рішення. Під час досліджень застосовувались правило Байеса, критерій Гурвіца та метод аналізу ієрархій, які дали однакові результати.

Реалізація стратегії розвитку підприємства має супроводжуватись ефективним виконанням контрольної функції управління. Оцінка стратегії повинна відбуватись шляхом порівняння результатів діяльності із поставленими цілями і забезпечувати зворотний зв'язок для коригування стратегії. За допомогою використання дерева рішень виявлено специфіку і напрямки стратегічного контролю на підприємстві.

Ефективне і своєчасне виконання функцій стратегічного контролю пов'язане із необхідністю вирішення проблеми оперативності реагування менеджменту на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, в тому числі на кризові прояви. Реалізація стратегічних альтернатив має враховувати тривалість зовнішнього і внутрішнього лагів в управлінні, а також забезпечення використання відповідних економічних механізмів для зниження їх тривалості при прийнятті управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена вирішенню важливого наукового завдання – удосконаленню управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі. Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків теоретичного та практичного характеру, основні з яких зводяться до наступного:

1. На сучасному етапі ринково-інституціональних перетворень економіки України ефективне управління стратегічним розвитком підприємств набуває першорядного значення. Окремі теоретико-методичні аспекти стратегічного управління досліджуються багатьма вітчизняними та закордонними вченими, що розглядають різні аспекти досягнення підприємством довгострокового успіху. Інтеграція існуючих підходів дозволить охопити широкий спектр стратегічних проблем, що стоять перед підприємством в процесі його розвитку.

2. Дослідження сутнісного наповнення поняття «розвиток підприємства» засвідчило, що при його розгляді найчастіше спираються на одну з можливих його моделей, а також на той чи інший бік цього явища. Розвиток представляє собою складний багатоаспектний процес, тому для визначення його сутності запропоновано під розвитком підприємства розуміти нелінійний процес кількісних та якісних змін, що приводять до підвищення потенціалу підприємства й ефективності його використання шляхом розв'язання суперечностей між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

3. Виходячи із забезпечення комплексного характеру та поєднання й збалансування складових компонент, що забезпечують новий якісний стан підприємства, запропоновано під стратегічним розвитком підприємства розуміти безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього й внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому увага акцентується на досягненні поставлених цілей. Інноваційний потенціал визначено центральною ланкою забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

4. Аналіз виробництва хлібобулочних виробів засвідчив, що основними причинами спаду обсягів виробництва у 1997 – 2013 рр. є: невідповідність товарного портфеля запитам ринку; відсутність інноваційних розробок; застарілий асортимент; неспроможність підприємств швидко реагувати на зміни ринкового середовища; відсутність маркетингової підтримки продукції; наявність на ринку підприємств, нездатних оперативно та адекватно реагувати на зміни ринкового середовища; цінове регулювання зі сторони держави на хлібобулочні товари масового споживання; недосконалі інноваційна та інвестиційна політика.

5. З метою обґрунтування вибору пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємств запропоновано підхід до оцінки їх інноваційного потенціалу з вираженням переваг SWOT-аналізу із врахуванням виробничих, кадрових, науково-технічних, маркетингових, організаційних та фінансових можливостей, що допомагає побудувати за кожною аналізованою компонентою майбутній профіль слабких і сильних сторін підприємства. Такий підхід дозволяє поряд із базовими функціями управління (мотивацією, контролем і організацією діяльності), використовувати також спеціальні функції управління, зокрема виявлення потенціалу відповідного ресурсу для стратегічного розвитку підприємства, що допоможе реалізації стратегії розвитку та досягненню стратегічних цілей.

6. Для розроблення своєчасної і обґрунтованої стратегії розвитку необхідне визначення стратегічної позиції підприємства. Враховуючи переваги матричного методу представлення інформації, запропоновано побудувати матрицю оцінки стратегічної позиції підприємства із врахуванням рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства і впливу зовнішнього середовища та визначено стратегічну позицію досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі.

На основі отриманої матриці оцінки стратегічної позиції підприємства з метою визначення доцільного напрямку розвитку підприємств запропоновано її модифікацію – синтезовану матрицю, що поєднує попередню оцінку стратегічної позиції підприємства та можливість вибору відповідних напрямів стратегічного розвитку. Запропонований підхід до побудови матриці виступає в якості практичного інструмента діагностики і водночас слугує базою для подальшого визначення доцільних напрямів стратегічного розвитку підприємства.

7. В умовах існування варіативності альтернатив господарських операцій для обґрунтування управлінських рішень запропоновано використання методу аналізу ієрархій, що включає мету, альтернативні варіанти досягнення цілі та критерії оцінки якості альтернатив, і дозволяє здійснити обґрунтований вибір необхідних для підприємства виробничих рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

8. Запорукою успішного управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі є формування ефективної системи стратегічного контролю на підприємстві, яка повинна передбачати як оцінку обраної стратегії, так і можливості її оперативного коригування. Вибір критеріїв оцінки залежить від виду обраної стратегії; стратегічної позиції підприємства на ринку; мети та типу контролю; можливості отримання адекватної інформації про динаміку оточення тощо. Стратегія, яка характеризується мінімальним ризиком за умов досягнення стратегічних цілей, вважається оптимальною.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. Ставицький О. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості / О. В. Ставицький // Агросвіт – 2011. – №17-18 С. 54—57 (0,37 д.а.).
2. Ставицький О. В. Теоретичні аспекти моделювання систем / О. В. Ставицький // Економіка і право : зб. наук. праць / НПУ імені М.П. Драгоманова ; редкол. : В. П. Андрущенко (голов. ред.) та ін. – Київ : Видавничо-поліграфічний центр НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. – Вип. 19. – Серія 18. – С. 79—86 (0,41 д.а.).
3. Ставицький О. В. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2014. – №2. – Режим доступу: <http://global-nation.in.ua/vipusk-1-2014/188> (0,50 д.а.).
4. Ставицький О. В. Використання матричного інструментарію в стратегічному управлінні / О. В. Ставицький // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». — 2014. — № 9 (6). — С. 117—120 (0,55 д.а.).
5. Ставицький О. В. Використання оцінки зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємствами хлібопекарської галузі / О. В.

Ставицький // Інвестиції: практика та досвід. — 2015. — №2. — С. 31—34 (0,53 д.а.).

6. Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління / О. М. Петухова, О. В. Ставицький // Агросвіт. — 2015. — №2. — С. 10—14 (0,55 д.а., особисто автору - 0,27 д.а.).

7. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління / О. В. Ставицький // Інвестиції: практика та досвід. — 2015. — №3. — С. 49—52 (0,50 д.а.).

8. Ставицький О. В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку / О. В. Ставицький // Агросвіт. — 2015. — №3—4. — С. 59—65 (0,58 д.а.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

9. Ставицький А. В. Совершенствование методического инструментария оценки качества систем управления предприятием в условиях устойчивого развития экономики / А. В. Ставицкий А. В. // Сталий розвиток, 2013. — № 8. — С. 147-151 (0,41 д.а.).

Тези доповідей та матеріали конференцій:

10. Ставицький О. В. Особливості організації інноваційної стратегії на підприємствах хлібопекарської галузі / О. В. Ставицький // тези. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., [«Проблеми конструкції та розвитку форм самоорганізації людських спільнот»], Київ-Лондон : 2011. — С. 66—67. (0,12 д.а.).

11. Ставицький О. В. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі інноваційного потенціалу / О. В. Ставицький // тези. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., [«Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки»], Судак : Кримський інститут бізнесу. — 2011. — С. 261—263. (0,12 д.а.).

12. Ставицький О. В. Зв'язок стратегії і ходу реалізації інновацій в плануванні діяльності підприємства / О. В. Ставицький // тези. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., [«Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону»], Суми : Сумський державний університет. — 2012. — С. 115—116. (0,08 д.а.).

13. Ставицький О. В. Аналіз здатності підприємства до інноваційного розвитку / О. В. Ставицький // тези. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., [«Економіка та менеджмент: перспективи розвитку»], Суми : Сумський державний університет. — 2012. — С. 129—130. (0,08 д.а.).

14. Ставицький О. В. Проблеми використання економіко - математичних моделей і методів в практиці планування та управління / О. В. Ставицький // тези. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., [«Економіка XXI века: глобализация, кризисы, развитие»], Харьков : 2012. — С. 113—115. (0,16 д.а.).

15. Ставицький О. В. Методи прогнозування з використанням дерева рішень / О. В. Ставицький // тези. доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., [«Економічні дисбаланси в глобалізованому світі»], Київ, Аналітичний центр «Нова економіка». — К. : 2012. — С. 46—48. (0,16 д.а.).

16. Ставицький О. В. Матричний інструментарій в системі обґрунтування управлінських рішень / О. В. Ставицький // тези. доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., [«Наука та інновації»], Перемишль : 2012. — С. 53—54. (0,12 д.а.).

17. Ставицький О. В. Стратегический контроль в контексте стратегического управления предприятием / О. В. Ставицький // тези. доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., [«Досягнення вищої школи - 2012»], Софія : 2012. — С. 65—67. (0,12 д.а.).

18. Ставицький О. В. Методологія прийняття управлінських рішень в стратегічному управлінні підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., [«Ціннісні орієнтації та світоглядні позиції людини у контексті сьогодення. VIII Шинкаруківські читання»], Київ : Університет сучасних знань. — К. : 2013. — С. 285—287. (0,14 д.а.).

19. Ставицький О. В. Аналіз зовнішнього середовища в контексті стратегічного управління підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Ключові аспекти наукової діяльності»], Перемишль : 2015. — С. 37—38. (0,12 д.а.).

20. Ставицький О. В. Використання методу аналізу ієрархій, в стратегічному управлінні підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Актуальні дослідження та розвиток»], Софія : 2015. — С. 37—39. (0,12 д.а.).

21. Ставицький О. В. Еволюція концепції стратегічного управління підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Сучасні наукові досягнення»], Прага : 2015. — С. 65—67. (0,12 д.а.).

22. Ставицький О. В. Формування матричного інструментарію в стратегічному управлінні / О. М. Петухова, О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Наука та цивілізація - 2015»], (Шеффілд, 30 січня – 07 лютого 2015 р.), Великобританія — Ш. : 2015. — С. 24—26. (0,12 д.а., особисто автору - 0,05 д.а.).

23. Ставицький О. В. Концепція оцінки та контролю виконання стратегії / О. В. Ставицький // тези. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., [«Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки»], Хмельницький : Університет економіки і підприємства. — Х. : 2015. — С. 165—167. (0,18 д.а.).

24. Ставицький О. В. Методичні підходи до елементів стратегічного управління / О. В. Ставицький // тези. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., [«Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку»], Дніпропетровськ, НО «Перспектива», 2015. — С. 9—11. (0,12 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Ставицький О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2015.

Дисертація присвячена дослідженню теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємств.

В дисертаційній роботі досліджено сучасний стан та визначені тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі. Розвинуто понятійно-категорійний апарат стратегічного управління в частині визначення понять «розвиток підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства». Проведено оцінку стану стратегічного управління на підприємствах хлібопекарської галузі. Удосконалено підхід до оцінки інноваційного потенціалу.

Запропоновано методичні підходи до визначення стратегічної позиції підприємства та вибору напрямку стратегічного розвитку підприємств. Удосконалено методичний підхід на основі методу аналізу ієрархій для діагностики та вибору необхідних для підприємства господарських операцій.

Запропоновано підхід до обґрунтування системи вибору варіантів стратегії на основі дерева рішень та контролю за її виконанням.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, стратегія, стратегічне управління, хлібопекарська галузь.

АННОТАЦИЯ

Ставицкий А. В. «Управление стратегическим развитием предприятий хлебопекарской промышленности». Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, Киев, 2015.

Диссертация посвящена исследованию и развитию теоретических и методических подходов, а также разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления стратегическим развитием предприятий.

Определена сущность, закономерности и предпосылки развития предприятия, а также роль внешней и внутренней среды в процессах стратегического развития предприятия. Уточнены теоретические основы управления стратегическим развитием предприятия и взаимосвязь основных понятий. Усовершенствован категориальный аппарат стратегического управления в части определения понятия «развитие предприятия» за счет его направленности на усиление инновационного потенциала путем решения противоречий между внутренней и внешней средой и понятия «стратегическое развитие предприятия», которое предложено рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных количественных и качественных изменений, направленных на достижение поставленных целей с учетом трансформации среды деятельности предприятия.

Определены составляющие процесса формирования стратегии развития предприятия.

В диссертационной работе исследовано современное состояние и определены тенденции развития предприятий хлебопекарной отрасли.

Установлено, что главным условием эффективной стратегической адаптации предприятия является предвидение будущих изменений и их качественная идентификация с целью информационного обеспечения принятия адекватных управленческих решений. Проведена оценка состояния стратегического управления на предприятиях хлебопекарной отрасли.

Усовершенствован подход к моделированию оценки инновационного потенциала предприятия, который предусматривает определение уровня развития определенных составляющих ресурсов, возможностей их привлечения и соответствия инновационной активности, позволяет характеризовать специфику развития предприятия.

Предложен методический подход к выбору стратегической позиции предприятия, который учитывает уровень развития инновационного потенциала предприятия и влияния внешней среды, с последующим выбором направления стратегического развития предприятия.

Усовершенствован методический подход к диагностике и выбору необходимых для предприятия хозяйственных операций, основанный на методе анализа иерархий. Предложен подход к обоснованию системы выбора вариантов стратегии на основе дерева решений и контроля за ее выполнением.

Ключевые слова: стратегическое развитие, предприятие, стратегия, стратегическое управление, хлебопекарная отрасль.

SUMMARY

Stavytskyi O. V. The Management of Strategic Development of Enterprises of Baking Industry. The manuscript.

Thesis for the Degree of Candidate of Economic Sciences in Specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by economic activity). – The National University of Food Technologies, Kyiv, 2015.

The research focuses on theoretical and methodical positions and development of practical recommendations for improving the management of the strategic development of enterprises.

The current state of the baking industry is investigated and trends of development of enterprises of baking industry are defined. The concepts of strategic management are developed in the definitions of “enterprise development” and “strategic development of the company”. The assessment of the state of strategic management at the enterprises of the baking industry is held. The approach to assessing the innovative potential is improved.

The methodological approaches to determining the strategic position of the enterprise and the strategic choice of development are proposed. The methodical approach based on hierarchy analysis method for the diagnosis and choosing the right business operations of the enterprise is improved.

The approach to the study of the system selection options of strategy based on a decision tree and monitoring its implementation is proposed.

Key words: strategic development, enterprise, business strategy, strategic management, bakery industry.