

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-96>

УДК 330.3

Біла Ю.Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено теоретичні питання формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Сьогодні стратегічне управління для українського підприємства – це новий і незвичний підхід забезпечення його розвитку, адже без нього сучасне підприємство не зможе існувати на ринку тривалий час, тому стратегічне управління передбачає певні зміни та набирає сили. Для формування стратегії розвитку сучасного підприємства особливо важливим є виявлення та обґрунтування кола підприємницьких можливостей, їх структурування та виділення ефективних організаційних форм для забезпечення стабільного функціонування. Мова йде про оцінку потенціалу розвитку підприємства, коли всі елементи взаємопов'язані між собою, водночас це об'єктивно пов'язано з функціонуванням та розвитком підприємства та зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, підхід до системного аналізу, навколишнє середовище, показники, забезпечення, розвиток, підприємство, забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Bila Yuliya

Oles Honchar Dniepr National University

FORMATION OF COMPETITIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Summary. Theoretical issues are investigated formation of competitive enterprise development strategy. Theoretical questions of forming of competition strategy of development of enterprise are investigational. Today a strategic management for the Ukrainian enterprise is new and unusual approach of providing of his development, in fact without him a modern enterprise will not be able to exist at the market long time, that is why a strategic management envisages certain changes and collects forces. For forming of strategy of development of modern enterprise especially important are an exposure and ground of circle of enterprise possibilities, their selection of effective organizational forms for providing of the stable functioning. Practically, the question is about the estimation of potential of development of enterprise, when all elements inter, at the same time it is objectively related to functioning and development of enterprise and environment. One of problems, any enterprises run into that, is a problem of safety of permanent development. The gradual revival of social responsibility, as to beginning of steady development, began. The gradual revival of social responsibility, as to beginning of steady development, began in the world in 70th past century. But, almost for half a century, radical changes in relation to embodiment in business of the real, veritable social responsibility and steady development of society, including labour collectives, it did not take place. Humanizing of society and him stable (life-giving lasting) development possible only at the terms of revival of ethic-moral culture of vital functions and manage our people, as it was in the days of our glorious of unheard of in the world of the Trypillia culture, "golden" age of development of Kyivska Rus. To qualificatory – the aim of enterprise is creation of harmonious relations between the members of labour collective on principles of all-round development of ethic-moral culture of vital functions, on that social, ecological and economic development of enterprise depends and him territorial association. By law basic – the constitution of Ukraine, basic value and source of welfare, is Man. For realization of this constitutional norm it follows to work out in Ukraine, legislatively to decree and realize socialresponsible politics of the state, including, passing to the classic (from lat. "primary, correct, exemplary") – socialoriented economy. The primary objective of vital functions of people and power, consumers and subjects of economic activity (senders of blessing) – all-round development of ethic-moral culture that envisages the equilibrium of necessities of vital functions of mass consumer and suggestion of enterprises must be observed.

Keywords: strategic management, approach to system analysis, environment, indicators, software, development, enterprise, ensuring the competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. За 28 років трансформації соціально-економічної системи України переважна більшість галузей господарювання залишалася збитковою, багато підприємств знаходиться у перманентній полісистемній кризі, а то й збанкрутували, що свідчить про нагальну необхідність докорінного оновлення системи управління суб'єктами господарської діяльності. Тобто, основною соціально-економічною проблемою на макро- та мікрорівнях залишається проблема забезпечення розвитку (оновлення) за кількісним та якісним вимірами. Перехід же до сталого (довговічного) розвитку підприємства

у сучасних умовах господарювання практично не можливий. Потребується розробка і впровадження нової системи організаційно-управлінських новацій: призначення підприємницької діяльності, мети та способів її досягнення через перспективне довгострокове планування. Сьогодні стратегічне управління для українського підприємства – це новий і незвичний підхід забезпечення його розвитку, адже без нього сучасне підприємство не зможе існувати на ринку тривалий час, тому стратегічне управління передбачає певні зміни та набирає сили. Для формування стратегії розвитку сучасного підприємства

особливо важливим є виявлення та обґрунтування кола підприємницьких можливостей, їх структурування та виділення ефективних організаційних форм для забезпечення стабільного функціонування. Практично, мова йде про оцінку потенціалу розвитку підприємства, коли всі елементи взаємопов'язані між собою, водночас це об'єктивно пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства та зовнішнього середовища. Однією з проблем, з якою стикаються будь-які підприємства, є проблема безпеки постійного розвитку.

Чотири стратегічні альтернативи – обмежене зростання, зростання, скорочення та поєднання цих варіантів завжди є у розпорядженні керівництва підприємства. Підприємство обирає стратегію лише після аналізу зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін та оцінки всіх альтернатив і варіантів, що є класикою стратегічного управління, але в сучасних економічних і політичних умовах його може виявитися замало.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тенденції розвитку та впливу науково-технічного прогресу на результативність підприємства свідчать про актуальність застосування стратегічного управління. «Будь-яка стратегія – це зміни, і будь-які зміни, спрямовані на вдосконалення будь-якого процесу, є інноваціями» [3]. На сьогоднішній день нововведення є запорукою успішного розвитку підприємства. Це визнає більшість вчених. Так, Коробейніков А., Трифілова А. [5] порівнюють інноваційне та стратегічне планування, відзначаючи різні аспекти їх взаємозв'язку. Вони вважають, що насправді завдання щодо розробки та усунення інноваційної продукції та/або розробки нових технологій стоїть на чолі кожного стратегічного плану.

Зміни сучасної економіки тягнуть за собою зміни в системі стратегічного управління підприємством. Для того щоб стратегічний менеджмент набув нової форми і виступав як сучасний підхід до забезпечення розвитку підприємства, необхідно виявити деякі його показники, провести систематичний аналіз усіх середовищ, в яких працює підприємство. Характеристикою цих показників є потенціал розвитку компанії, використання основних конкурентних переваг або балів для забезпечення зростання та правильного вибору основної чи конкурентної стратегії, ну і в кінці аналізу на макро / мікро ринку – умови, які систематично аналізують фактори обох середовищ.

Стратегія – сьогодні трактує загальне управління. Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених значно розробили теорію стратегічного управління підприємством. Зокрема, різні проблемні питання формування стратегії розвитку суб'єктів, вплив науково-технічного прогресу на розвиток суб'єктів господарювання були описані такими відомими вченими, як: Ніжинська Н., Останькова Л., Фролов І., Геєць В., Кузьмін І., Сади А., Шваб Л., Федонін А., Войнаренко М.

Істотний внесок у розвиток теорії стратегічного управління з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища внесли іноземні вчені Гарет Б., Гібсон Дж., Го Сібао, Джейкобс Р., Каплан В., Кунц, Сі Чунтао та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідники стратегії розвитку підприємства вважають, що найбільш важливою частиною роботи над формуванням підприємницької стратегії на середньостроковий та довгостроковий періоди є стратегія розвитку потенціалу підприємства. З цим можна погодитися, але лише частково. Також серед них ніхто не пропонує міркувань сучасного стійкого управління як саме основного підходу до розробки стратегії розвитку підприємства. Це також обумовлює актуальність формування стійкого управління як сучасного підходу забезпечення розвитку підприємства на сьогоднішній день.

Метою роботи є пошук та розробка теоретичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства, що досягається шляхом перетворення підприємства на конкурентоспроможний, складний, ефективний, високотехнологічний та сприйнятливий до інновацій суб'єкт господарювання, який динамічно розвивається та інтегрується в систему розподілу праці. Тому визначення пріоритетів, механізмів та умов, які забезпечать прискорення, перспективний та стабільний розвиток українських підприємств, мають стати стратегічними завданнями на національному рівні. І головна мета реалізації стратегії – забезпечення технологічного рівня, що відповідає рівню підприємництва сучасних розвинених країн.

Виклад основного матеріалу. Стратегія як явище має суть і форму. Фактично, це комплекс взаємопов'язаних дій, які постійно коригуються і спрямовані на досягнення мети, поставленої учасниками процесу формування стратегії, одночасно забезпечуючи в довгостроковій перспективі ефективне функціонування та розвиток підприємства. І за формою це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цих цілей. Цивільний кодекс України підкреслює, що мета – отримання прибутку є головним критерієм роботи будь-якого підприємства. Тому в цивільному законодавстві поняття «прибуток» застосовується як мета, яка дозволяє диференціювати підприємство від інших видів діяльності учасників господарської діяльності.

«Сучасне стратегічне управління на підприємстві – це процес, зокрема, динамічного набору взаємопов'язаних елементів:

- визначення місії та цілей підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- аналіз потенціалу розвитку підприємства;
- визначення етапу життєвого циклу підприємства;
- коригування місії та цілей;
- формування конкурентних переваг;
- визначення стратегічних альтернатив розвитку;
- вибір стратегії або декількох стратегій розвитку;
- визначення перспективних напрямків розвитку підприємства;
- розподілення ресурсів;
- реалізація стратегічних управлінських рішень;
- контроль результатів та оцінка ефективності обраної стратегії розвитку» [6].

Формування стратегічного управління системою на підприємстві завжди ґрунтується, головним чином, на виборі певного варіанту стратегії з декількох альтернатив. Тому методи, що застосовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства, найчастіше покладаються на сценарійний підхід, який базується на виборі сценарію стратегії розвитку підприємства з декількох, запропонованих за певним критерієм вибору. Крім того, використовуються методи типових рішень для поширених ситуацій. За класифікацією Котлера середовище підприємства підрозділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє середовище поділяється на макро- та мікросередовище. Прийняття довгострокових або оперативних рішень у бізнесі базується на кон'юктурі ринку. Основна мета вивчення кон'юкттури ринку – визначення характеру та ступеня її збалансованості, насамперед співвідношення попиту та пропозиції. Аналіз можливих диспропорцій попиту та пропозиції попереджає про зміну ринкової ситуації. У ринкових умовах головне – не економічне зростання, а якісне підвищення, яке розширює можливості та сприйнятливості підприємств до інновацій та реагування на вплив факторів зовнішнього середовища.

Первинні ознаки розвитку підприємства можна виділити за двома групами. Це дозволяє розглядати координацію управління двома процесами: фіксований приріст потенціалу розвитку підприємств та ефективне використання потенціалу як найважливішої продуктивної ознаки раціонального вибору стратегії розвитку підприємства.

Мова йде не про стратегію розвитку для конкурентного потенціалу підприємства, а про його частини або блоки стратегічного плану, як диференціацію стратегічної мети на місцеві цілі.

Розглянемо механізм управління процесами безперервного нарощування якісних та кількісних змін соціально-економічного потенціалу підприємства [1].

Знакові характеристики та сутність розвитку підприємства можна зазначити так:

1. Розвиток економічного потенціалу підприємства, який характеризує його конкурентоспроможність як процес розвитку якісних та кількісних змін:

- задоволення попиту інвестора або покупців продукції чи послуг, визначення собівартості та строку виконання замовлення, виконання певних договірних та контрактних зобов'язань;
- задоволення бажання організації забезпечити працездатність та її розвиток у майбутньому;
- задоволення суспільних бажань (розвиток регіону чи галузі та зростання економіки України в цілому).

2. Управління потенційною економічною спроможністю підприємства, яка характеризується як процес управління постійним нарощуванням якісних та кількісних змін.

«На думку декількох дослідників, вибір стратегії певної організації як сучасний підхід забезпечення її розвитку з метою підтримки фіксованого зростання стратегічного потенціалу стає вибором найбільш прийняттого варіанту» [2].

З цих варіантів можна виділити два найважливіші:

1. Суть першого варіанту є постійне збільшення стратегічного потенціалу розвитку підприємства та забезпечення можливості адаптації до зовнішнього середовища. Цей варіант зводиться до того, що такі компоненти, як організаційний, технологічний, інвестиційний, інноваційний та соціальний, можуть входити до потенціалу стратегічного розвитку.

2. Суть другого варіанту – це повністю припинення зростання та підтримка стратегічного потенціалу розвитку підприємства, одночасно продовження забезпечення постійного припливу доходу за рахунок використання всіх існуючих ресурсів.

Тому аналіз точок зростання стратегії розвитку підприємства повинен спрямовуватися на посилення внутрішніх та зовнішніх точок зростання, таким чином, при паралельному зростанні динамічних можливостей та забезпеченні розвитку підприємства. «Коли розвиток дій, спрямованих на формування системи стратегічного управління, стає найважливішим завданням управління, внутрішні стратегічні резерви підприємства починають зростати».

Два етапи аналізу зовнішнього середовища підприємства (оцінка можливостей та визначення загроз) дозволяють оцінити стратегічні умови, створені зовнішнім середовищем.

Третій етап полягає у спільному дослідженні потенціалу та умов, коли їх робота надає значення стратегічній позиції підприємства. «Реальна сила цієї позиції буде визначена лише у випадку певного рівня стратегічної активності працівників підприємства. Помноження стратегічної позиції на стратегічну діяльність дає стратегічну готовність, яку часто називають конкурентною перевагою» [9].

Основними елементами стратегії є пакет заходів, орієнтованих на ефективну адаптацію до зовнішніх змін та використання основних конкурентних переваг або точок зростання, що належать підприємству:

1. Здатність адаптуватися до зовнішніх умов.
2. Необхідна величина потенціалу для стратегічного розвитку.
3. Саморегуляція, яка відповідає динаміці внутрішнього середовища.

Необхідна кількість потенціалу інформує про наявність на підприємстві первинних можливостей для розвитку та зростання. «З набору можливих стратегій підприємство, як правило, вибирає лише одну, основну стратегію, яку називають конкурентоспроможною» [10].

Тепер розглянемо точку зростання – ресурси забезпечення розвитку:

1. Внутрішні точки зростання визначаються як ресурси, які підприємство використовує для досягнення конкурентних переваг, і вони не копіюються:

- новітні, спеціальні технології, Hi-Tech;
- ефективні бізнес-процеси (складання бюджету, управління проектами, система розподілу);
- наявність висококваліфікованого персоналу.

2. Зовнішні точки – визначаються як ресурси, які надають підприємству істотні конкурентні переваги та дають можливість отримати зовнішню підтримку для забезпечення розвитку підприємства:

- постачальники недорогої сировини та запасів;
- можливість забезпечити необхідне фінансування (стосунки з інвестором, венчурними фондами та бізнес-ангелами);

– успішне управління персоналом (університети, агентська праця, центри роботи);
– можливості лобювання (спілкування з державними органами) [5].

Зупинимось на визначенні конкурентної стратегії забезпечення розвитку підприємства, характеристики конкурентної переваги та відповідної стратегії:

1. Організаційні – низькі витрати на реалізацію; гнучкість; стратегія лідерства у витратах; стратегія розширення кордонів ринку.

2. Виробничо-технологічна – якість; дотримання строків угод; стратегія диференціації; наступальна стратегія; удосконалення продукту; інтенсифікація виробничого процесу.

3. Соціально-трудові – висока продуктивність праці.

4. Фінансово-економічні – «дешеві» фінансові ресурси – стратегія вдосконалення діяльності; стратегія розвитку нових товарів.

5. Репродукційний потенціал – нові технології; удосконалення продукту; стратегія лідерства в продуктах.

6. Адаптивна – адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища; інтеграція ресурсів; інноваційний розвиток. Стратегія лідерства в інноваційних технологіях.

У сучасних економічних умовах зміна зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відбувається дуже швидко. Тому формування резерву гнучкості стає важливим, але інформація, необхідна для оцінки можливого впливу змін на процес формування стратегії розвитку підприємства, подається сумнівною через невизначеність їх прояву та через усвідомлення. Існує п'ятий рівень обізнаності, з яких п'ятий – найвищий. Цей рівень містить дуже великий обсяг інформації, яка дуже потрібна для здійснення стратегічного планування та подальшого розвитку підприємства [7]. Інформації, отриманої з цього рівня, зазвичай достатньо для розрахунку можливих негативних економічних результатів певних подій або позитивної послідовності подій як прорахунку результатів.

Розглядаючи перший рівень на відміну від п'ятого рівня, ми отримуємо мінімальну кількість корисної інформації, яку може отримати організація. Можна відзначити, що сьогодні в умовах фіксованої невизначеності багато підприємств перебувають на цьому рівні.

Реакція системи управління підприємством або його діями керівного персоналу в умовах різних силових сигналів є різною:

– в умовах сильних сигналів певна система зазвичай поділяється на чотири групи: пасивність, контроль, стратегічне планування, своєчасне реагування відповідно до пріоритетних програм;

– в умовах слабких сигналів можливі поступові капітальні вкладення, прийняття рішень поетапно – в процесі покращення обізнаності підприємств [6].

У разі прийняття рішення щодо стратегічних питань, перш за все, необхідно встановити ступінь їхньої терміновості.

У 2013-2015 роках відродилася нова хвиля збитковості підприємств України. За цей період практично за всіма видами економічної діяльності, окрім сільськогосподарської, чистий прибуток суб'єктів господарювання залишався від'ємним. Середньо тривалий малий цикл склав 6 років, але сумарний збиток української економіки у 2014 р. у 14,2 рази перевищив від'ємний чистий прибуток у 2008 р. (-583785,9 та -41025,1 млн. грн. відповідно, табл. 1). Розвиток соціально-економічної системи здебільшого перетворився на занепад.

Національні потреби у більшості випадків залишаються не задоволеними вітчизняними виробниками. Забруднюючи наше довкілля, продукція в основному управляється за кордон. Британське видання «The Guardian» повідомило, що «Забруднення повітря в Україні викликало вчетверо більше смертей на душу населення, ніж у п'яти найчистіших країнах разом» [1].

Аналіз показує, що в умовах ринкової економіки зростання прибутків бізнес в основному забезпечує через намагання перманентного підвищення цін на національному ринку, а

Таблиця 1
Формування чистого прибутку (збитку) великих та середніх підприємств України за видами економічної діяльності, млн. грн.

Усього, у тому числі	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
		-41025,1	-37131,1	13906,1	67797,9	35067,3	-22839,7
сільське, лісове господарство	5789,2	7584,8	17170,5	25383,5	26787,2	14984,5	-982,6 (12,1)
промисловість	5542,5	-14192,5	11594,7	32229,9	2592,4	-4181,1	-87731,6 (6,6)
будівництво	-7975,4	-4439,0	-5095,7	-2466,7	-1012,7	-5893,2	-3702,7 (47,5)
торгівля	-34093,2	-13903,7	7547,4	12046,7	210,6	-13248,5	-46799,0 (42,6)
транспорт	234,5	4889,5	1348,7	6500,0	3127,7	-1423,4	-8037,5 (48,6)
Усього, у тому числі	2014	2015	2016	2017*			
	-583785,9	-373516,0	29705,0	158849,8			
сільське, лісове господарство	20325,9	102849,1	90613,2	382,9			
промисловість	-174488,3	-188267,9	-24724,7	72065,5			
будівництво	-29067,4	-25861,9	-10553,0	782,6			
торгівля	-134356,5	-88161,0	-4841,8	25599,6			
транспорт	-26307,3	-17847,8	7408,7	5589,6			

* за січень-вересень: у дужках – частка збиткових підприємств, %

Джерело: розробка за «Держстат України» 1998-2017. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Таблиця 2

**Індекси цін виробників промислової продукції
(до відповідного періоду попереднього року)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Промисловість, у тому числі	103,7 (80,1-113,0)	99,9 (88,5-107,5)	117,1 (105,0-137,7)	136,0 (108,7-156,9)	120,5 (97,8-156,3)	127,5 (106,1-163,1)
добування нафти та природного газу	112,8	107,5	111,2	211,7	156,3	134,5
виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	96,0	93,3	128,4	130,8	111,6	163,1

* за січень-вересень.

Джерело: розробка за «Держстат України» 1998-2017. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

здебільшого – за рахунок експорту, шукаючи все нові закордонні ринки збуту. Тенденція забезпечення максимізації прибутків за рахунок підвищення цін підтверджується таким прикладом: у 2013 році ціни на основні види промислової продукції знизилися (табл. 2) і негайно з'явився збиток у промисловості, відповідно і в національній економіці. Але наступне суттєве зростання цін у 2014-2015 рр., перш за все на енергоносії (відповідно індекси 111,2-211,7), викликало зворотній ефект – спричинило до падіння попиту на промислову продукцію особливо на національному ринку, що призвело до найбільших збитків як у промисловості (188,3 млрд. грн. у 2015 році), так і в національному господарстві (583,8 млрд. у 2014). Урозумівши це, починаючи з 2016 року, бізнес змушений був піти на зниження цін, першочергово на енергоносії, що сприяло зменшенню збитків у цьому році та зростанню прибутків у 2017 році. Отже, життя корегує всі наші стратегічні амбітні плани.

Аналіз господарської діяльності показує, що тільки сільськогосподарська галузь ніколи не була збитковою, адже це пріоритетна галузь народного господарства, від розвитку якої залежить життєдіяльність людини та успішне функціонування інших галузей з виробництва органічної, корисної для життєдіяльності продукції. На сьогодні, коли більшість галузей збиткові, 90% сільськогосподарських підприємств прибуткові, особливо в рослинництві, яке забезпечує життєдіяльність людей. Промисловість же, особливо важка, майже весь час збиткова, у тому числі, через велику шкоду, яку завдає людям від:

- непомірного «науково» технічного «прогресу» (розщеплення атому, безперервного удосконалення зброї, психотропна зброя, прояви генної інженерії, нано-технології, генно-модифікована продукція: харчі, харчові добавки, лікарські препарати, вакцини, біорозмаїття: рослинний і тваринний світ та, навіть, спроба створити бездушну, фактично мертву кібер-людину – робота);
- забруднення довкілля (радіаційне, електромагнітне, хімічне; відходами, сміттям);
- спокуси основною цінністю життя вважати егоїзм, жорстоку конкуренцію, неперервний кар'єрний ріст, пристрасть до грошей, матеріального збагачення, красивого (безтурботного, безглузлого) способу життя, що в кінці кінців може завершитися кризами та банкрутствами.

Усе це гіркий результат занепаду морально-етичної культури життєдіяльності та господарювання людей.

Висновки і пропозиції. Зміни в сучасній економіці тягнуть за собою зміни в системі стратегічного управління підприємством. Однією з проблем, з якими стикається будь-який бізнес, є питання забезпечення безперервності його розвитку та стійкості. У розпорядженні його управління завжди є чотири стратегічні альтернативи – обмежений ріст, зростання, скорочення та поєднання цих варіантів. Зараз стратегія обрана лише після аналізу зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних та слабких сторін і оцінки всіх альтернатив та варіантів. Це класичне стратегічне управління, але в сучасних економічних та політичних умовах цього замало [14].

Актуальною сьогодні є сукупність стратегій, що враховує потенціал розвитку підприємства, мікро-макро-аналіз та кон'юнктуру ринку, що систематично впливає на фактори обох середовищ.

Для того, щоб стратегічний менеджмент набув нової форми, і він виступав як сучасний підхід до забезпечення розвитку підприємства, необхідно виявити деякі його показники, провести систематичний аналіз усіх середовищ, де працює підприємство.

Показниками сталого розвитку підприємств є такі:

- економічні (рівень безкризовості бізнесу, коли власний капітал покриває отримані збитки, рівень беззбитковості бізнесу – наявність років збиткової чи беззбиткової діяльності);

- соціальні (випереджаючий ріст продуктивності праці – виробітку по відношенню до росту заробітної платні; зростання питомої ваги зарплати робітників у собівартості продукції залежно від кількісного та якісного росту продукції, рівня небезпеки й погіршених умов праці; ріст соціального капіталу – довіри співробітників підприємства до апарату управління, довіри споживачів, покупців та мешканців території до продукції (послуг) підприємства та його діяльності; удосконалення структури витрат з поступовою мінімізацією умовно постійних витрат до оптимального рівня 30%; зростання рівня культурно-професійного навчання, підвищення кваліфікації, наставництва – до постійно діючого; поступове впровадження безстрокового та довічного працевлаштування; покращення безпеки й умов праці; покращення культури господарювання тощо);

- екологічні (зростання обсягу екологічно чистої продукції; дотримання допустимих існуючих норм забруднення повітряного, водного й ґрунтового басейну та їх зменшення в перспективі).

Список літератури:

1. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* : матеріали наук.-практ. конф. (12 квітня 2014 р.). Київ, 2014. С. 39–50.
2. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз* : матеріали наук.-практ. конф. (23 травня 2010 р.). Львів, 2010. С. 98–104.
3. Держстат України 1998-2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2019).
4. Новікова О.Ф. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України. Донецьк, 2013. 296 с.
5. Кантаєва О.В. Проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах України. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2012. № 3. С. 130–134.
6. Куценко В.І. Напрями розвитку соціально-орієнтованої економіки України. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи* : колект. монографія / за заг. ред. Т.В. Грицько. Дніпро, 2018. С. 220–229.
7. Куценко В.І. Оцінка рівня розвитку соціальної відповідальності суб'єкта господарювання : матеріали наук.-практ. конф. / *Innovative economy and problems of its formation in post-communist countries. Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference Dedicated to the Foundation of the Institute*. Tbilisi, 2016. P. 479–484.
8. Місько Г.А. Оцінювання економічної стратегії підприємств харчової промисловості. Київ, 2016. URL: <http://www.liber.onu.edu.ua> (дата звернення: 19.09.2019).
9. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 224 с.
10. Смольянинова Е.Н. Генезис форм і методів стратегічного управління: *електронний науковий журнал*. 2011. № 4. С. 35–40. URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf> (дата звернення: 01.07.2019).
11. Саух І.В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 179–186.
12. Шваб Л. Актуальність трудового потенціалу вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2011. № 2. С. 303–308.
13. Біла Ю.Ю. Перспективи розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Актуальні аспекти розвитку економічних процесів в Україні* : зб. наук. праць студ. наук.-практ. конф. (Дніпро, 20 березня 2019 р.). Дніпро, 2019. Том 1. С. 19–23.
14. Біла Ю.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. *Актуальні аспекти розвитку економічних процесів в Україні* : зб. наук. праць студ. наук.-практ. конф. (Дніпро, 20 березня 2019 р.). Дніпро, 2019. Том 2. С. 31–34.

References:

1. Burdeniuk, T.H. (2014). Stratehichnyi analiz kryteriiv konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategic analysis of enterprise competitiveness criteria]. *Proceedings of the Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu* (Kiev, April 12, 2014). Kyiv, pp. 39–50.
2. Vahner, I. (2010). Rol stratehichnoho analizu u vybori ta rozrobtsti stratehii upravlinnia pidpriemstvom [The role of strategic analysis in selection and development of enterprise management strategy]. *Proceedings of the Ekonomichnyi analiz* (Lviv, May 23, 2010). Lviv, pp. 98–104.
3. Derzhstat Ukrainy 1998-2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 15.10.2019).
4. Novikova, O.F. (2013). Diagnostyka stanu ta perspektiv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) [Diagnosing the status and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk, 2013.
5. Kantaieva, O.V. (2012). Problemy informatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti na vitchyznianskykh pidpriemstvakh Ukrainy [Problems of information support of innovation activity at domestic enterprises of Ukraine]. *Bulletin of the NBU University of Banking*, vol. 1, no. 3, pp. 130–134.
6. Kutsenko, V.Y. (2018). Napriamy rozvytku sotsialno-oriientovanoi ekonomiky Ukrainy [Directions of development of socially-oriented economy of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom subiektiv pidpriemnytstva* [Management of business entities: mechanisms, realities, perspectives]. Dnipro, pp. 220–229.
7. Kutsenko, V.Y. (2016). Otsinka rinvnia rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti subiekta hospodariuvannia [Assessment of the level of social responsibility of economic entity]. *Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference Dedicated to the Foundation of the Institute*. Tbilisi, pp. 479–484.
8. Misko, H.A. (2016). Otsiniuvannia ekonomichnoi stratehii pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Evaluation of the economic strategy of food industry enterprises]. Kyiv. URL: <http://www.liber.onu.edu.ua>. (accessed: 19.09.2019).
9. Porokhnia, V.M., Bezzemelna, T.O., & Kravchenko, T.A. (2012). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navch. l-ry, 224 p.
10. Smolianynova, E.N. (2011). Henezys form i metodiv stratehichnoho upravlinnia [Genesis of forms and methods of strategic management]. *Elektronnyi naukovyi zhurnal*, vol. 2, no. 4, pp. 35–40. URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf> (accessed: 01.07.2019).
11. Saukh, I.V. (2014). Peredumovy vynyknennia ta osoblyvosti stratehichnoho menedzhmentu vitchyznianskykh pidpriemstv [Preconditions of the emergence and peculiarities of strategic management of domestic enterprises]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 5, no. 4, pp. 179–186.
12. Shvab, L. (2011). Aktualnist трудового potentsialu vitchyznianskykh shdpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Actual labor potential of the enterprises in the modern conditions of management]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 7, no. 2, pp. 303–308.
13. Bila, Yu.Yu. (2019). Perspektivy rozvytku stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Prospects for the development of strategic management at domestic enterprises]. *Proceedings of the Aktualni aspekty rozvytku ekonomichnykh protsesiv v Ukraini* [Actual aspects of economic processes development in Ukraine]. (Dnipro, March 20, 2019). Dnipro, T. 1, pp. 19–23.
14. Bila, Yu.Yu. (2019). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva sfery posluh [Service Competitiveness Management]. *Proceedings of the Aktualni aspekty rozvytku ekonomichnykh protsesiv v Ukraini* [Actual aspects of economic processes development in Ukraine]. (Dnipro, March 20, 2019). Dnipro, T. 1, pp. 31–34.