

СТРАТЕГІЧНА ПІРАМІДА ЯК ОСНОВА БІЗНЕС-КОРИГУВАННЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 65.0141:334.0211 (334.711)
JEL: L20; L25; L64

Залуцька Х. Я. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств

Результатом ефективного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства є отримання максимального синергійного ефекту від оптимально-результативної взаємодії необхідних перспективних бізнес-одиниць між собою. Основою забезпечення ефективного нарощення синергійного ефекту взаємодії бізнес-одиниць машинобудівного підприємства є оптимально обрані стратегії їх розвитку на всіх рівнях управління. Взаємозв'язок стратегій усіх рівнів управління утворює певну стратегічну піраміду, яка відображає ієрархічну підпорядкованість стратегій цих рівнів. Відповідно метою статті є обґрунтування теоретико-методичного підходу до моделювання альтернативних комбінованих сценаріїв стратегічного розвитку машинобудівного підприємства на основі стратегічної піраміди. Для досягнення мети дослідження у статті застосовано методи: аналізу і синтезу; морфологічного аналізу; логічного узагальнення та порівняння; формалізації. Запропоновано уніфіковану технологію побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, враховуючи сутність і особливості використання стратегічної піраміди, вимоги середовища функціонування сучасних підприємств (неотехнологічні умови відтворення) та умови застосування диверсифікаційно-інтеграційного розвитку цих підприємств. Уточнено сутність стратегій кожного рівня стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. За наведеною технологією сформовано архітектуру стратегічної піраміди, яка забезпечує вибір із альтернативних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства оптимально-результативний синергійний стратегічний набір раціонального досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: стратегічна піраміда, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, машинобудівне підприємство, синергійний ефект.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-316-322>

Рис.: 2. **Бібл.:** 12.

Залуцька Христина Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

UDC 65.0141:334.0211 (334.711)
JEL: L20; L25; L64

Zalutka K. Ya. The Strategic Pyramid as a Basis for the Business-Adjustment of Achieving the Target Points in the Management of the Diversification-Integration Development of Machine-Building Enterprises

The result of an efficient management of the diversification-integration development of the machine-building enterprise is getting the maximum synergistic effect from the optimum-effective interaction of the necessary perspective business units among themselves. The basis of ensuring an effective grow-up of the synergistic effect of the interaction of business units of the machine-building enterprise are optimally selected strategies for their development at all levels of management. The relationship of strategies of all levels of management forms a strategic pyramid, which reflects the hierarchical subordination of the strategies of these levels. Accordingly, the purpose of the article is substantiation of a theoretical-methodical approach to modeling of alternative combined scenarios for strategic development of a machine-building enterprise on the basis of strategic pyramid. To achieve the purpose of the research, the article applies the following methods: analysis and synthesis; morphological analysis; logical generalization and comparison; formalization. A unified technology for constructing the strategic pyramid of the diversification-integration development of the enterprise is proposed, taking into account the essence and peculiarities of using the strategic pyramid, requirements of the environment for operation of modern enterprises (neo-technological conditions of reproduction) and conditions for applying the diversification-integration development of these enterprises. The essence of strategies of each level of strategic pyramid of the diversification-integration development of enterprise is closer defined. According to the mentioned technology, architectonics of the strategic pyramid is formed, which provides a choice of alternative combined scenarios of the diversification-integration development of the enterprise as the optimally-effective synergistic strategic set of rational achievement of the set goals.

Keywords: strategic pyramid, diversification-integration development, machine-building enterprise, synergistic effect.

Fig.: 2. **Bibl.:** 12.

Zalutka Khrystyna Ya. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Діяльність сучасного машинобудівного підприємства, яке використовує диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, спрямована на ефективну взаємодію необхідних бізнес-оди-

ниць між собою з метою максимального досягнення поставлених цілей конкретно певної бізнес-одиниці (в основному стратегічної одиниці бізнесу) та підприємства загалом за допомогою створення синергійного

ефекту від цієї взаємодії. Ефективне досягнення поставлених цілей можливе за рахунок вірно обраних і раціонально реалізованих результативно пов'язаних стратегій (шляхів досягнення поставлених цілей) на всіх рівнях управління машинобудівним підприємством. Однак установлення взаємозв'язків між стратегіями підприємства, яке використовує диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, є ускладненим значною кількістю стратегічних альтернатив на кожному рівні для певної бізнес-одиниці, її напрямків діяльності та функціональних служб, взаємозв'язки між якими необхідно спрямувати на максимальне отримання синергійного ефекту, оптимально-результативно об'єднавши їх. Це вимагає побудови стратегічної піраміди, яка дозволить шляхом ранжування та підпорядкованості взаємопов'язаних стратегій, необхідних для досягнення цілей на всіх рівнях управління машинобудівним підприємством, сформуванню альтернативних комбінованих сценаріїв розвитку його бізнес-одиниць та обрати оптимально-результативний синергійний стратегічний набір, реалізація якого забезпечить максимальне досягнення синергійного ефекту.

У науковій літературі досить широко описано питання сутності стратегічної піраміди [2; 4; 11]; окреслено особливості простої та складної стратегічної піраміди [12]; охарактеризовано види стратегій, які доцільно розглядати на кожному її рівні [9; 10], уточнено зміст стратегій кожного рівня [5]; запропоновано підходи до формування стратегії машинобудівного підприємства [3; 7; 8]; обґрунтовано види стратегій, які доцільно розробляти для його ефективного функціонування [1; 6].

Однак поза увагою науковців залишається конкретизація процесу формування стратегічної піраміди машинобудівного підприємства для ефективної побудови оптимально-результативних сценаріїв його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

Мета статті полягає в розробці науково-практичного підходу до формування стратегічної піраміди як основи бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств.

Дослідження виконано із застосуванням *методів*:

- ✦ *аналізу і синтезу* – для систематизації та групування складових уніфікованої технології побудови стратегічної піраміди;
- ✦ *морфологічного аналізу* – для уточнення сутності та змісту стратегій різних рівнів;
- ✦ *логічного узагальнення та порівняння* – при формуванні стратегічної піраміди машинобудівного підприємства;
- ✦ *формалізації* – для обґрунтування елементів стратегічної піраміди машинобудівного підприємства.

Стратегічна піраміда відображає ранжування та підпорядкованість взаємопов'язаних стратегій різних рівнів управління підприємством, що разом становлять загальну стратегію його поведінки. Тобто, стратегічна піраміда відображає можливі шляхи досягнення певних цілей різних структурних одиниць підприємства, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно передумовою формування стратегічної піраміди є побудова піраміди (дерева) цілей конкретних бізнес-одиниць для досягнення яких і розробляються певні стратегії. Причому побудова піраміди (дерева) цілей являє собою декомпозицію основної мети (генеральної цілі) підприємства, визначеної на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на підцілі відповідних рівнів, досягнення яких забезпечить бажаний рівень і напрямок розвитку підприємства – формування цілей відбувається згори до низу. Отже, склад стратегій стратегічної піраміди визначає комплекс взаємопов'язаних стратегічних цілей, які в певний момент часу необхідно досягнути.

Формування стратегії для ефективнішого досягнення поставлених цілей доцільно здійснювати «знизу вгору», формуючи, тим самим, стійку основу та підтримку оптимальної реалізації стратегій вищих рівнів шляхом раціонального розподілу наявного ресурсного забезпечення (матеріального, фінансового, людського тощо) та, за необхідності, результативного його залучення.

Крім цього, формування основи стратегічної піраміди згідно з підходом «знизу вгору» відбуватиметься із залученням працівників, які потім безпосередньо і реалізовуватимуть обрані стратегії, що сприятиме оперативнішому прийняттю відповідних рішень.

Процес формування цілей і шляхів їх досягнення на кожному рівні управління повинен відбуватися та контролюватися певною відповідальною особою, що забезпечить ефективне його здійснення.

Уніфіковану технологію побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства зображено на *рис. 1*.

У науковій літературі запропоновано просту та складну стратегічну піраміди [12].

Просту класичну стратегічну піраміду можна розробляти для підприємств зі стратегічною структурою, коли всі бізнес-одиниці функціонують на однакових умовах, а рівень забезпечення і впливу бізнес-одиниць на загальний розвиток підприємства залежить від конкретного рівня привабливості (вагомості) цієї одиниці бізнесу, визначеної за певними критеріями.

Для підприємств із простою, комбінованою та стратегічно орієнтованою структурою або для підприємств зі стратегічною структурою, які прагнуть до її змін, об'єднавшись з певними стейкхолдерами (які ввійдуть в стратегічну структуру підприємства як підтримувальна або забезпечувальна бізнес-одиниця), варто формувати складну стратегічну піраміду, що, відповідно до її особливостей, передбачає форму-

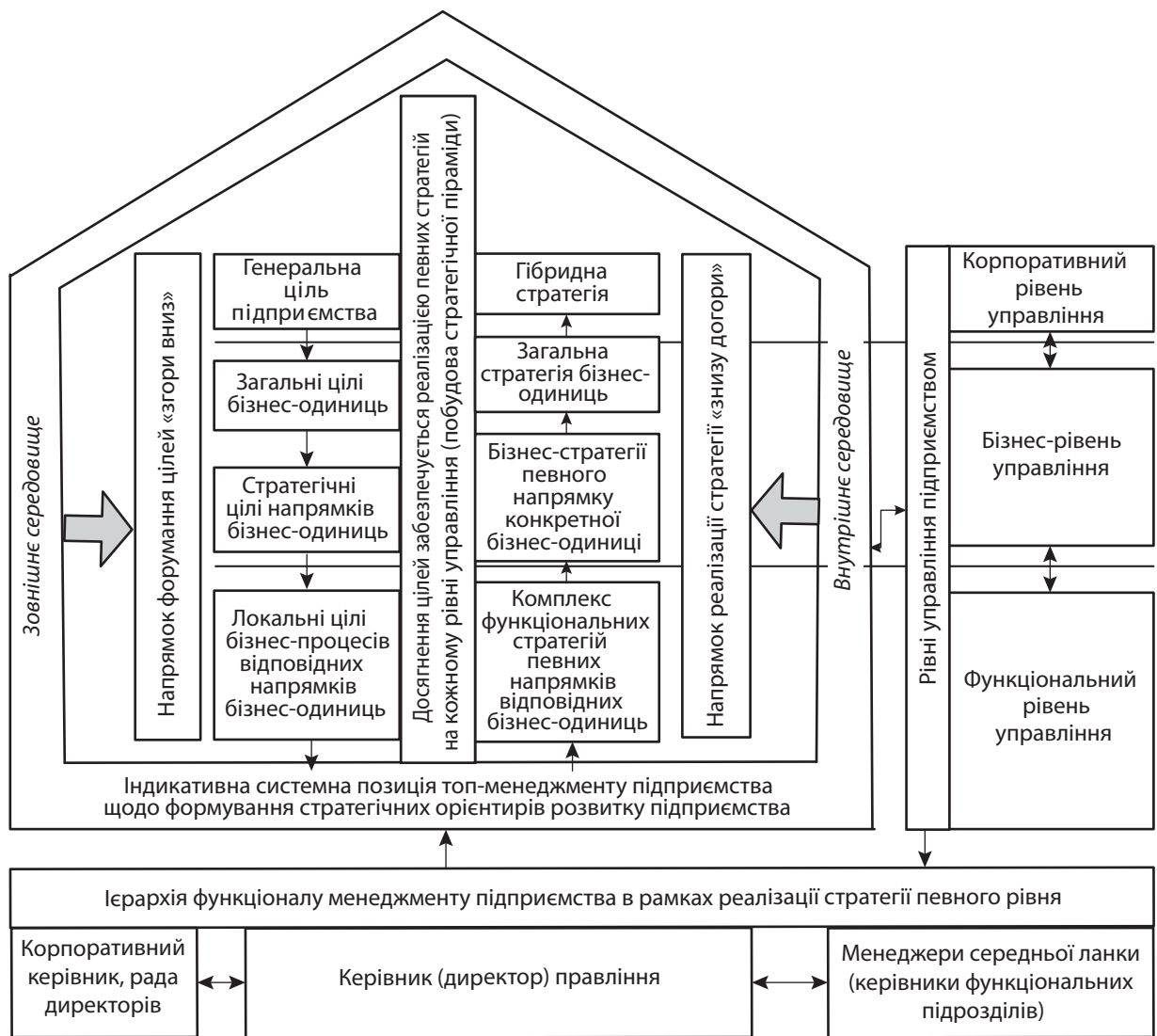


Рис. 1. Уніфікована технологія побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

вання на бізнес рівні піраміди у піраміді. Це зумовлено тим, що діяльність підтримувальних і забезпечувальних бізнес-одиниць, які мають сформовану стратегічну піраміду, призначена для підтримання та забезпечення діяльності стратегічних одиниць бізнесу, спрямованої на досягнення загальної мети існування підприємства, що формує свою піраміду стратегій.

Для диверсифікаційно-інтеграційного розвитку доцільно формувати складну стратегічну піраміду, оскільки саме завдяки оптимально-результативнішим взаємозв'язкам стратегій на бізнес-рівні, за рахунок наявності на цьому рівні піраміди в піраміді, між стратегіями підтримувальних, забезпечувальних бізнес-одиниць та стратегічних одиниць бізнесу (загальні стратегії підтримувальних і забезпечувальних бізнес-одиниць підтримуються бізнес-стратегіями відповідних напрямків діяльності цих бізнес-одиниць і спрямовуються на підсилення стратегії стратегічної одиниці бізнесу цього ж рівня) підприємство отримує можливість сформувати стратегію корпора-

тивного рівня, спрямовану на максимальне отримання синергійного ефекту.

Отже, на корпоративному рівні складної стратегічної піраміди розробляється стратегія, що поєднує особливості стратегій, які для простої стратегічної піраміди формуються і на бізнес-, і на корпоративному рівнях, тобто стратегії різного призначення. Крім цього, стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинна будуватися шляхом інтеграції особливостей стратегій, які забезпечують диверсифікаційний та інтеграційний розвиток підприємства, тобто включає стратегії різної векторності розвитку. Тому на корпоративному рівні стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно розробляти гібридну стратегію, яка представляє загальний напрям диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, враховуючи різновекторність і різне призначення стратегій бізнес-рівня.

На бізнес-рівні формуються загальні стратегії для певних бізнес-одиниць, які визначаються та підтримуються результатами реалізації бізнес-стратегій конкретних напрямків цих самих бізнес-одиниць.

Кількість стратегічних (СБО), підтримувальних (ПБО) і забезпечувальних (ЗБО) бізнес-одиниць підприємства залежить від певної класифікаційної ознаки, за якою підприємство розділяють на бізнес-одиниці, а кількість напрямків кожної бізнес-одиниці (від А до N) – особливостей діяльності цього підприємства, що виділяються в межах певної бізнес-одиниці відповідно: спільної категорії споживачів; однакового призначення продукції; однієї технології виготовлення продукції. Причому при формуванні бізнес-одиниць необхідно враховувати загальні вимоги до їх структури та розміру.

Відповідно до наведених рекомендацій формування стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку сучасних підприємств сутність стратегій кожного із рівнів пропонуємо трактувати таким чином:

- ✦ *функціональні стратегії* – це комплекс дій у межах певного підрозділу конкретної сфери (напряму) бізнесу, необхідних для ефективного виконання стратегічних заходів досягнення цілей цього напрямку та визначення вектора руху загальних стратегій відповідних бізнес-одиниць;
- ✦ *бізнес-стратегії певного напрямку* – це сукупність стратегічних заходів, спрямованих на оптимально-результативне досягнення цілей в одній конкретній сфері (напряму) бізнесу відповідно до ресурсного забезпечення, визначеного ефективною реалізацією функціональних стратегій;
- ✦ *загальні стратегії бізнес-одиниць* – це стратегії, які визначають шляхи досягнення загальних цілей бізнес-одиниць у межах окреслених результатами реалізації бізнес-стратегії напрямків цих бізнес-одиниць, вектор руху та способи розвитку стратегічних одиниць бізнесу (конкретну роль, розміри, способи розподілу ресурсів кожної бізнес-одиниці (ПБО і ЗБО) для підтримання ефективною реалізації напрямку розвитку стратегічних одиниць бізнесу);
- ✦ *гібридна стратегія* – це стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яку розробляють на корпоративному рівні управління та яка визначає загальний напрям діяльності підприємства, відображений у стратегіях його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток є особливо актуальним для підприємств, які у своїй діяльності виконують роботи повного виробничого

циклу (від зародження ідеї до її втілення та реалізації). Це пов'язано із тим, що можливість самостійного виконання робіт повного виробничого циклу дозволить оптимізувати витрати по ланцюгу формування вартості, покращити якість продукції, результативніше використати інновації. Виділення бізнес-одиниць при цьому сприятиме кращому зосередженню уваги на певному напрямку діяльності, що обумовлює їх ефективніше здійснення. До таких підприємств належать машинобудівні підприємства, ефективність діяльності яких залежить від вірно та вчасно впроваджених інновацій, раціонального покращення якості продукції, оптимального процесу її виробництва, результативної реалізації, ефективного післяпродажного обслуговування тощо.

Для машинобудівних підприємств стратегічна піраміда відповідно уніфікованої технології побудови наведено на *рис. 2*.

Особливістю даної піраміди є необхідність урахування реінжинірингу бізнес-процесів, що є ключовим фактором розвитку машинобудівних підприємств. Тобто, основою ефективною діяльності машинобудівних підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів, ефективне управління якими дозволить раціонально реалізувати обрані стратегії, забезпечивши тим самим оптимальне досягнення поставлених цілей і результативне отримання певного додаткового ефекту, що при вмілому використанні може стати довгостроковою конкурентною перевагою підприємства.

Функціональні стратегії кожного напрямку відповідної бізнес-одиниці представлені певним функціональним стратегічним набором (виробнича, маркетингова, інноваційна, фінансова стратегії), ефективна реалізація яких вимагає їх комплексної взаємодії, оскільки, наприклад, реалізація виробничої стратегії «орієнтація на максимальне задоволення попиту» вимагає реалізації маркетингової стратегії «широкого проникнення», яка полягає в застосуванні активних маркетингових заходів збуту продукції з метою швидшого проникнення на ринок і завоювання його найбільшої частки, та захисної інноваційної стратегії, яка дозволить з мінімальним ризиком удосконалити наявну продукцію чи оновити техніку і технологію для її виробництва з метою забезпечення максимального задоволення існуючих (періодично виникаючих і змінюваних) потреб споживачів.

На бізнес-рівні основної стратегічної піраміди формується ще одна піраміда стратегій, яка складається із бізнес-стратегій певних напрямків підтримувальних і забезпечувальних бізнес-одиниць, направлених на досягнення їх загальної стратегії та загальної стратегії стратегічної одиниці бізнесу.

Крім цього, стратегії стратегічної одиниці бізнесу підкріплені загальними стратегіями підтримувальних і забезпечувальних бізнес-одиниць становлять

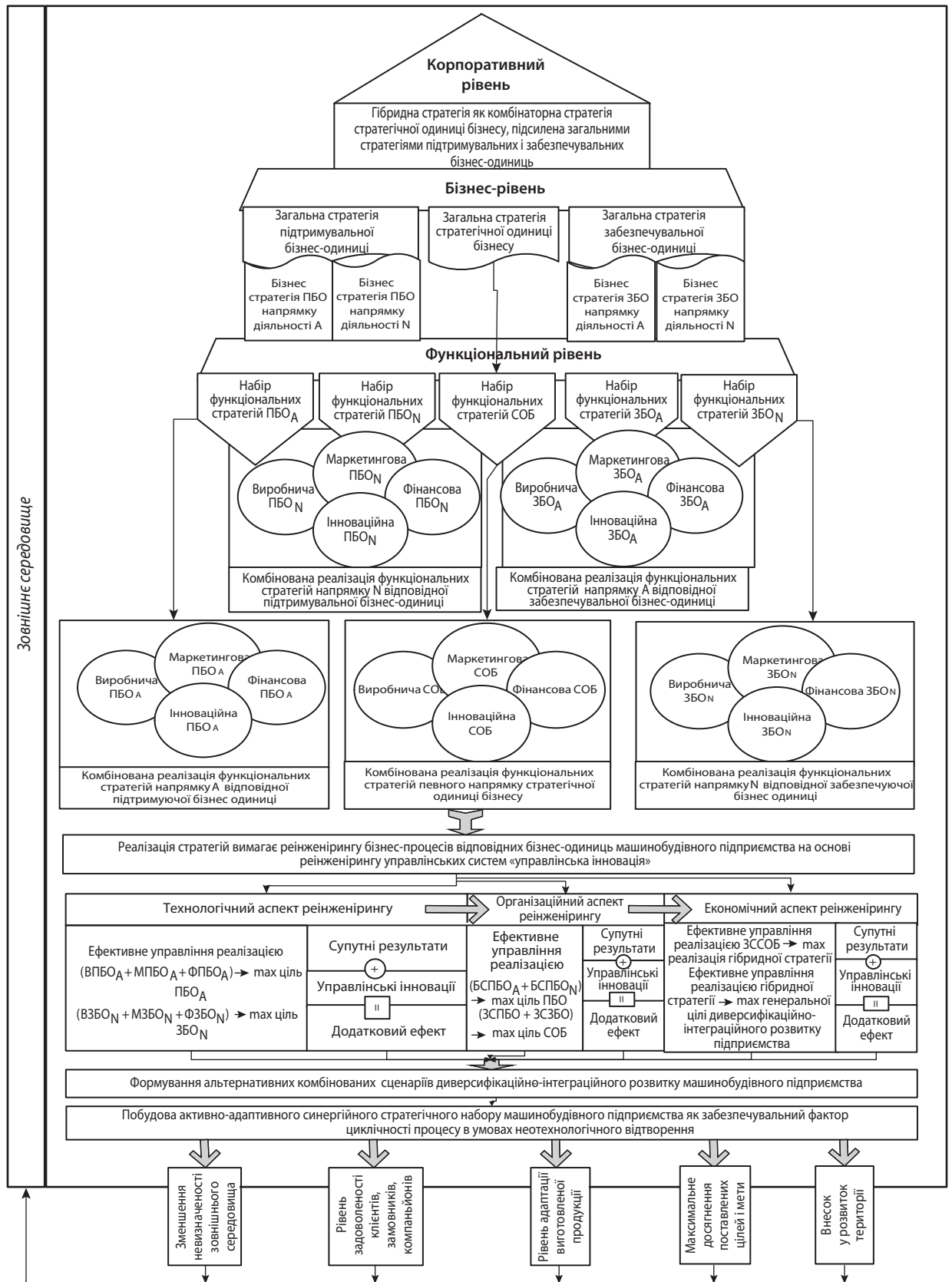


Рис. 2. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств

основу гібридної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, яка являє собою комбінаторну стратегію стратегічної одиниці бізнесу, підсилену загальними стратегіями підтримувальних і забезпечувальних бізнес-одиниць.

Результати, отримані машинобудівним підприємством від реалізації обраних стратегій різних рівнів у стратегічній піраміді, приведуть до певних змін у потребах і вимогах споживачів до аналогічної продукції конкурентів, що, відповідно, приведе до виникнення нових способів, методів і технологій досягнення цих потреб і зумовить зміни у виробничих процесах підприємства (їх удосконалення, розширення, оновлення тощо). Це, своєю чергою, запустить механізм неотехнологічного відтворення.

Розроблення стратегічної піраміді дозволить машинобудівному підприємству, сформувавши оптимально-результативні комбіновані сценарії розвитку, обрати ефективні шляхи досягнення поставлених цілей, що забезпечить результативність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в стратегічний перспективі.

ВИСНОВКИ

Запропоновано науково-практичний підхід до побудови складної стратегічної піраміді по уніфікованій технології як основи бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств, що дозволяє сформувати синергійний стратегічний набір, який забезпечує максимальну реалізацію поставлених цілей, враховуючи умови неотехнологічного відтворення, та є основою для моделювання альтернативних комбінованих сценаріїв. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 150–154. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-12_0-pages-150_154.pdf
2. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 1. С. 21–28.
3. Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 202 с.
4. Єременко А. О. Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2018. № 1. С. 208–216. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/25.pdf>
5. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2017. 247 с.
6. Колосок В. М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія. Маріуполь, 2012. 247 с.

7. Ключник Е. К. Методика формирования и определения предпочтений стратегических направлений развития предприятия промышленности. *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика»*. 2012. Вып. 4. С. 40–45.
8. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : монографія. Львів : Миські інформаційні системи, 2011. 320 с.
9. Огерчук Ю. В., Передало Х. С. Маркетингові стратегії та їх взаємозв'язок з організаційними структурами підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 12. С. 124–132. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21_124-132.pdf
10. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ». Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2015. № 53. С. 70–74. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik_KhPI_2015_53_Sokolenko_Sutnist.pdf
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. М. : Вильямс, 2006. 928 с.
12. Kozyk V. V., Zalutska Kh. Ya. Strategic pyramid for diversified enterprise. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2017. W. 20. Nr. 1. S. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.23856/2004>

REFERENCES

- Achkasova, O. V. "Nabir stratehii vitchyznianskykh mashynobudivnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh" [A Set of Strategies of Domestic Engineering Enterprises Under Modern Condition]. *Biznes Inform*. 2013. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-12_0-pages-150_154.pdf
- Bielousova, K. I. *Stratehichne pozytsionuvannya promyslovoho pidpriemstva* [Strategic Positioning of an Industrial Enterprise]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2012.
- Bozhydai, I. I. "Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlins'kii ierarhii stratehii" [Definition of the Notion "Competitive Strategy" and its Place in the Management Hierarchy Strategies]. *Traektoriya nauky*, vol. 2, no. 1 (2016): 21–28.
- Klyuchnik, Ye. K. "Metodika formirovaniya i opredeleniya predpochteniy strategicheskikh napravleniy razvitiya predpriyatiya promyshlennosti" [Methodology for the Formation and Determination of Preferences for Strategic Directions of Industrial Enterprise Development]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2012): 40–45.
- Kolosok, V. M. *Metodolohiia rozvytku stratehichnoho upravlinnia velykykh promyslovykh pidpriemstv* [Methodology for the Development of Strategic Management of Large Industrial Enterprises]. Mariupol, 2012.
- Kozyk, V. V., and Zalutska, Kh. Ya. "Strategic pyramid for diversified enterprise". *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, vol. 20, no. 1 (2017): 41–49. DOI: <https://doi.org/10.23856/2004>
- Kuzmin, O. Ye., Petryshyn, N. Ya., and Doroshkevych, K. O. *Stratehichna diialnist pidpriemstv: tekhnolohii pla-*

nuvannia ta pobudova kart [Strategic Activity of Enterprises: Technologies of Planning and Construction of Maps]. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011.

Oherchuk, Yu. V., and Peredalo, Kh. S. "Marketynhovi stratehii ta yikh vzaiemozvi'azok z orhanizatsiinyi strukturamy pidpriemstv" [Marketing Strategies and Their Relationship with Organizational Structures of Enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». 2006. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21_124-132.pdf

Sokolenko, V. A., and Bondarenko, O. M. "Sutnist ta vydy stratehii rozvytku" [The Essence and Types of Development Strategy]. Visnyk NTU «KhPI». Thematic issue : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva. 2015. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik_KhPI_2015_53_Sokolenko_Sutnist.pdf

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow: Vilyams, 2006.

Yeremenko, A. O. "Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi diialnosti" [Corporate Governance Strategy as a Basis for Increasing Competitiveness of Enterprises of Publishing and Printing Activity]. Naukovi zapysky [Ukrainkoii akademii drukarstva]. 2018. <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/25.pdf>

Zalutska, Kh. Ya. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Lviv: Rastr-7, 2017.

УДК 658.7:001.8+005.1
 JEL: F10; F19; L81; O20; O24

ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2020 П'ЯТНИЦЬКА Г. Т., ШЕВЧУН М. Б.

УДК 658.7:001.8+005.1
 JEL: F10; F19; L81; O20; O24

П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами

Метою статті є розвиток наукових підходів до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі. Для досягнення мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Встановлено, що на малих підприємствах торгівлі України немає окремих відділів, які б прямо займалися забезпеченням якості логістичних процесів. Тоді як на великих і середніх підприємствах торгівлі та в різного роду торговельних об'єднаннях і мережах логістичним процесам сьогодні приділяється особлива увага. З'ясовано, що підприємства торгівлі можуть співпрацювати з підприємствами-партнерами, які надають різного роду спеціалізовані логістичні послуги, або шляхом об'єднання в межах єдиної компанії (корпорації) та генерування таким чином синергетичного ефекту, або шляхом побудови взаємодії на засадах аутсорсингу. Проведена систематизація наукових поглядів на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними дозволила об'єднати їх у сім груп даних. За результатами опитування керівників і менеджерів підприємств торгівлі побудовано матрицю ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством. Зроблено висновок, що запропонований науковий підхід до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі дозволить удосконалити управління якістю їх логістичних процесів. Виявлено, що на зростання доходів та задоволення покупувачів підприємств торгівлі найбільше впливає якість логістики, а на їх прибутковість – ефективність витрат на виконання логістичних процесів. Константовано, що отримані результати можуть бути використані для встановлення причинно-наслідкових зв'язків забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів на підприємствах торгівлі.

Ключові слова: логістичні процеси, управління підприємствами, торгівля, якість логістики, гнучкість, ефективність витрат, інноваційні зміни, бізнес-процеси.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 26.

П'ятницька Галина Тезіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: gal_x67@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/N-2033-2016>

Scopus Author ID: 56658682700

Шевчун Марина Борисівна – асистент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

UDC 658.7:001.8+005.1

JEL: F10; F19; L81; O20; O24

Piatnytska G. T., Shevchun M. B. The Logistic Processes in Trade: Systematizing Scientific Views and Assessing the Impact on Enterprise Management
The article is aimed at developing scientific approaches to assessing the impact of logistic processes on the management of trade enterprises. To achieve the goal, general scientific and special research methods were applied. It is determined that there are no separate departments at small trade enterprises of Ukraine that would directly deal with the quality of logistic processes. Whereas in both large and medium-sized trade enterprises and in various kinds of trade associations and networks today special attention is paid to logistic processes. It is found that trade enterprises can cooperate with partner enterprises that provide various specialized logistic services, either by combining within a single company (corporation) and generating in this way synergistic effect, or by building interaction on the basis of outsourcing. The carried out systematization of scientific views on logistic processes in trade and the specifics of their manage-