

УДК 338.434

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>

Маліношевська К. І.
кандидат економічних наук,
фінансовий директор
ТОВ «Хайлайн Медіа»

Malinoshevska Kateryna
Candidate of Economic Science,
Financial Executive Officer
TOV HIGHLINE MEDIA

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто найбільш важливі теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з розробленням стратегії підприємства, та обґрунтовано підходи до їх вирішення у сучасних економічних умовах. Це насамперед проблеми формування ефективної системи стратегічного управління підприємством, а також розроблення стратегії його розвитку. На основі вивчення теоретичних поглядів і підходів до досліджуваної проблеми уточнено зміст стратегічного управління та стратегію розвитку. Грунтуючись на чинниках, які є найбільш суттєвими для розвитку підприємства, визначено найважливіші критерії стратегії, на основі яких розроблено класифікацію стратегій розвитку підприємства. Визначено, що існує низка підходів до змісту стратегії, тому потрібно зазначити, що розроблення стратегії підприємства є сукупністю прийняття рішень щодо мети та завдань компанії на теоретичній базі єдності ресурсів та засобів їх упровадження. Стратегія включає всі напрями діяльності підприємства: персонал, соціальну культуру та спрямована на високий результат. Керівники повинні звернути увагу на те, що підходи до управління компанією повинні бути кращими, ніж у конкурентів, досягти переваг у діяльності, створити бізнес-ідею, забезпечити стратегію ресурсами з упровадженням новітніх технологій і висококваліфікованими співробітниками, провести оцінку стану компанії та умов реалізації заходів. Тільки в такому разі стратегія буде реалізована як усередині, так і поза підприємством. Стратегія потребує постійних змін із доповненнями та набуттям нового значення та високої якості.

Ключові слова: стратегія економічного розвитку, стратегія управління, функціональна стратегія, концепції стратегії розвитку, класифікація стратегії підприємства.

Вступ та постановка проблеми. Важливі соціально-економічні зміни в Україні потребують змін до теоретичних підходів управління компанією. Економічний розвиток вимагає швидкої реакції до чинників впливу на зовнішнє середовище, адже прискорені темпи науково-технічного прогресу потребують вироблення стратегічного мислення керівників підприємств. Стратегічне управління є багатовимірним процесом вирішення та виконання комплексу завдань. Правильні розрахунки стануть потужним інструментом просування, прискорять процес досягнення мети виробництва. Кожне підприємство потребує такого планування, щоб устигати за зміною ситуації на ринку, вчасно змінювати технології та впроваджувати розробки, постійно підвищувати рівень. Це можливість не опинитися на узбіччі ринкових відносин без доходів. Потрібно постійно спостерігати за

виходом новинок, тенденціями розвитку, відстежувати особливості виробництва конкурентів та способи їхньої роботи, щоб зробити краще. Основним завданням розроблення стратегії розвитку компанії стає зразок виведення підприємства на лідируючі позиції та підвищення продуктивності. Створюється і затверджується план дій, яким слідуватиме кожен підрозділ, щоб досягти підсумкової мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням стратегії економічного розвитку присвячено праці таких учених, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон. Проблемам упровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств присвятили наукові праці О. Віханський, Н. Круглова, С. Попов, З. Шершньова та ін.

Подібні дослідження знаходимо у роботах В.І. Власової, В.В. Рокочі, В.І. Губенка, С.М. Кваші, П.Т. Саблука, О.А. Фесини. Проте особливостями формування розвитку стратегії підприємства не приділено значної уваги, що зумовило звернення до даної теми у представлений роботі.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо розроблення стратегії розвитку підприємства.

Результати дослідження. Успіх компанії залежить від пристосування до соціально-політичного оточення та чинників, що впливають на діяльність організації, а саме: конкуренцію, скорочення життєвого циклу товарів, глобалізацію, отримання грошових коштів на дослідження, високі ціни на матеріали та сировину. Розроблення стратегії розвитку підприємства є важелем, що забезпечує створення прогнозів розвитку компанії з використанням концептуальних підходів до діяльності суб'єктів господарювання. Методологічні підходи до стратегічного управління здійснюються на основі теоретичної бази, тому під час дослідження потрібно дослідити наукові точки зору та теоретичні погляди щодо стратегічного управління: визначити цілі компанії, дослідити стратегічне управління як напрям діяльності підприємства, параметри організаційного оточення [1].

Стратегічне управління є діяльністю правильної постановки цілей та завдань компанії з урахуванням комунікаційної взаємодії організації та оточення. У результаті підприємство досягає своїх цілей, що відповідають внутрішнім та зовнішнім можливостям, за допомогою розподілу ресурсів, діючи ефективно та на результат. Процес прийняття стратегічних рішень відображає пріоритетність динаміки розвитку, прогнозування впливу чинників та вироблення адаптації до змін середовища, головною ідеєю якого є зміцнення позицій на ринку, постійного розвитку, довгострокового процвітання, успішного функціонування у сучасних умовах. Поєднання внутрішнього потенціалу та врахування зовнішніх чинників є вагомими етапами у стратегічному управлінні.

Розроблення стратегії організації посилює та зміцнює діяльність підприємства, адже формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації. Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, що забезпечить стале функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями. Досвід керівника, професіоналізм персоналу, інтуїція є основою стратегічних рішень із розумінням сутності планування та прогнозування цілей. Під час розгляду стратегії застосовуються різні моделі управління. Завдяки побудові стратегії чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого призводить до досягнення визначеної мети.

Усі зміни, які відбуваються в результаті побудови стратегії, передбачувані, контролюються, проте зміна середовища вимагає послідовних кроків у розробленні стратегічного плану в умовах ринкової економіки, план дій повинен бути гнучким, щоб швидко пристосуватися до переорієнтації та модифікації розроблення стратегії. Постійні коригування в діяльності підприємства виникають унаслідок конфліктної ситуації та соціальної нестабільності бізнесу. Стратегія визначає конкретні дії компанії, де існує межа між прийнятною та розвиваючою стратегіями. Нереалізовані стратегії з часом адаптуються до ситуації, реагують на події та генеруються в нові ідеї щодо їх реалізації. Потрібно зазначити, що стратегія вимагає винахідливості, інтуїції, синтезу з поєднанням творчості, бачення епізоду

та експерименту. Під час її розроблення можуть виникати непередбачувані події та відкриваються нові перспективи, тому стратегію в деяких випадках не можна використовувати на довгострокові плани, її потрібно пов'язувати з плановими змінами [2]. Стратегічний план є високо реалістичним, спрямований на дійсний стан підприємства та зовнішнього середовища, що може вплинути на цілі організації: успішне розроблення стратегії доведеться замінити або зробити кардинальні зміни. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змінюється та вдосконалюється до прийняття певної стратегії. Вагомим чинником процесу побудови стратегії є дії акціонерів, керівника, персоналу щодо методу побудови плану, який забезпечить тривале ефективне функціонування підприємства. Характер прийнятої стратегії є наміром визначення довгострокових завдань організації, затвердження методики та розподілу ресурсів для досягнення цілей. Рівень ризику діяльності підприємства визначається шляхом зіставлення можливостей та ресурсів.

Розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів. Процеси включають у себе просування товарів/послуг на ринок, зміцнення позицій фірми, пошук можливостей під час укладання контракту, надання точної інформації під час обґрунтування початкової стратегії, своєчасні зміни у формулюванні стратегії. В умовах ринкової економіки детальний план дій не може надати чіткого уявлення щодо перспективи вироблення стратегії. Прогноз, у якому стані повинна бути організація, яку позицію повинна займати, яка організаційна культура є сукупністю бачення менеджерів цієї організації. Керівний персонал приймає взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення мети завдяки розвитку організаційної системи та мають вплив на розроблення стратегічних рішень.

Неформалізована стратегія говорить про те, що підприємство використовує неефективну політику управління. Не всі підприємства займаються розробленням та реалізацією стратегії, не всі можуть визначити напрями розвитку на довгострокову перспективу. Наприклад, лише 5% вітчизняних промислових підприємств формують стратегію розвитку. Це пов'язано з тим, що керівники не володіють достатніми знаннями та вміннями стратегічного управління. Реалізація стратегії підприємства потребує додаткових витрат: фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних. Ресурси обмежені, тому суб'єктам господарювання складно сформувати план розвитку у найсприятливіших зовнішніх та внутрішніх умовах. Вірна постановка завдань, вибір напрямів дії підприємства є основою стратегічного управління. Не кожен керівник здатен оцінити свої потенційні можливості та загрози, щоб стабільно розвиватися. Якість управління компанією, здатність раціонально використовувати ресурси посилюють потребу в управлінні та розробленні стратегії.

Підприємство має змогу вибрати напрями розвитку, що залежить від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їхньої позиції щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін. Якісне розроблення стратегії залежить від вищезазначених чинників, і кожен із них може бути суттєвим залежно від особливостей діяльності підприємства. Обґрунтування цілей та завдань, визначення потреб споживача з урахуванням ресурсів, знань та навичок під

час прийняття управлінських рішень є основними чинниками, що впливають на розвиток підприємства та визначають його поведінку. Поєднання альтернатив зростання або скорочення вибирають великі холдинги, організації, які мають різні напрями діяльності. Пошук нових ринків для реалізації продукції, розроблення нового виду товару або його оновлення, посилення позиції на ринку за рахунок маркетингових стратегій, поповнення асортименту продукції новими виробами, які користуються попитом у споживачів, є стратегією розвитку підприємства. Також потрібно зазначити, що існує стратегія скорочення, яка пов'язана з ліквідацією підприємства у цілому або його підрозділів. Компанія може вибрати неефективний шлях, який у результаті призведе до закриття [3], тому ефективні методи переорієнтації напрямів діяльності, пошук висококваліфікованого персоналу, відмова від зайвої робочої сили забезпечать позитивні результати формування стратегії зростання.

Розроблення стратегії підприємства забезпечить збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів, стабілізацію доходів та швидку реакцію на економічну кризу підприємства. Скорочення витрат не може забезпечити виробництво якісної продукції, а вимагає використання дешевої сировини та матеріалів. Цей метод має намір захопити велику частку на ринку, застосовувати новітні технології та ресурсозберігаюче обладнання, контроль над постійними та змінними витратами. Низька вартість на товари завдяки зниженню витрат дає змогу підприємству бути рентабельним та конкурентоспроможним, мати переваги на ринку, незважаючи на вплив постачальників та споживачів. Низька якість товарів може скоротити конкурентні переваги, не адаптуватися до змін на ринку, адже конкуренти можуть також упроваджувати технологічні зміни із заниженням витрат, але виробляти товари високої якості. Зовнішні та внутрішні чинники, які є непередбачуваними для підприємства, збільшують

витрати, і, таким чином, ціни можуть не відрізнятися від конкурентів [4].

Існують підприємства, які свої ресурси витрачають на виробництво корисних продуктів, що мають переваги над конкурентами. Створення товарів із досконалими параметрами, високої якості, низькими цінами надають перевагу виробникам через його неповторність, створюють високі вхідні бар'єри на ринок та отримання високого прибутку. Для деяких категорій споживачів ціна є вирішальним чинником для здійснення замовлення товару, тому можуть легко змінити високоякісну торгову марку на продукти іншого виробника. Конкуренти можуть використовувати свої ресурси на всьому ринку, тому під час розроблення стратегії потрібно прагнути лідерства за рахунок спрямованості на певному сегменті ринку або поєднувати діяльність за рахунок обслуговування цільового ринку та економії витрат. Шляхом досягнення найнижчих витрат, повного задоволення потреб споживачів стратегія забезпечує конкурентні переваги та успішність функціонування підприємства, його домінування за допомогою спеціалізації виробництва – створення продукції високої якості для певного сегменту ринку. Розроблення стратегії є важливим для пошуку прибуткових проєктів, переорієнтації діяльності, інвестування та швидкого задоволення будь-яких потреб [5].

Проблеми управління компанією мають бути вирішені шляхом досягнення конкурентних переваг, що забезпечить високу рентабельність, приплив ресурсів на рівні відділів та служб. Кожен підрозділ створює стратегію на основі цілі, вони орієнтовані на інвестиційні процеси, реалізацію бізнес-плану, раціональному розподілі ресурсів. Функціональні стратегії містять план дій із боку керівників служб щодо роботи кожного відділу, а також забезпечують виконання стратегічних оперативних завдань з урахуванням специфіки управління: загальна корпоративна стратегія, ділові стратегії, індивідуальні стратегії, стратегії для кожного товару (рис. 1).

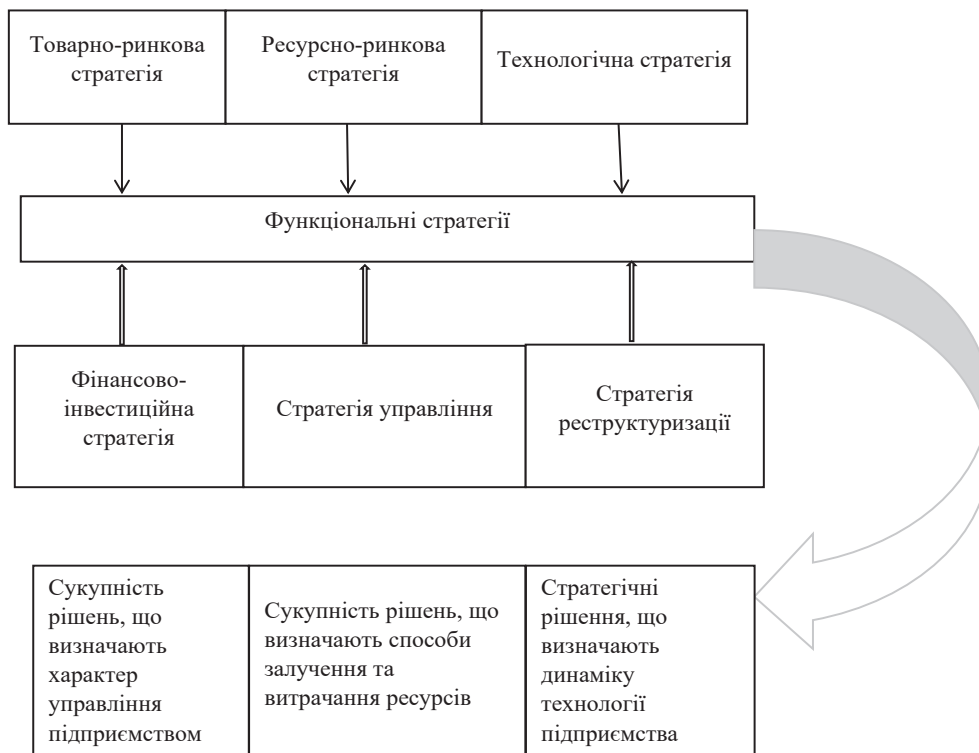


Рис. 1. Види та значення функціональних стратегій

Джерело: [3]

Стратегії включають у себе зміст, прийняття управлінських рішень, поведінку виробника у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень реалізації стратегії, галузеві напрями компанії. Поєднання різних видів стратегій у діяльності підприємства є одним із варіантів, адже потрібно вибрати альтернативи стратегічним категоріям, що спрощує процес розроблення стратегії. Так, за рівнями прийняття рішення можна виділити корпоративні, функціональні та конкурентні стратегії. Залежно від основних орієнтирів діяльності – стратегію зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбіновану. За циклами розвитку підприємства – стратегію зростання, стабілізації та виживання. За характером взаємодії із зовнішнім середовищем – оборонну та наступальну. Залежно від позиції на ринку – віолентні, патіентні, експелентні, комутантні. Залежно від конкурентних переваг – стратегію економії на витратах, диференціювання, фокусування. Залежно від часу реалізації – ретроспективну, поточну та перспективну. За рівнем реалізації – передбачувану, нереалізовану, продуману та реалізовану. Залежно від планованого періоду – довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії (рис. 2).

На практиці розроблення стратегії підприємства утворилася методика, яка здійснює стратегічне планування за рахунок інструментів управління. У майбутньому компанія повинна передбачити своє стратегічне становище, урахувати всі чинники, які впливають на забезпечення конкурентних переваг. Деякі методи є універсальними, низка з них потребує конкретної специфіки

виробництва. Процес розроблення стратегії включає: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізація стратегії. Аналіз допомагає визначити вплив чинників, які забезпечують розвиток компанії або його гальмують. Фінансовий стан організації, можливості, сильні та слабкі сторони – ті напрями, де потрібно проводити аналіз, який усуває недоліки роботи та дає змогу уявити ситуацію [2]. Також підприємству необхідно звернути увагу на основні орієнтири діяльності, адже встановлюються вид стратегії, її форма та здійснюється остаточний вибір для реалізації стратегії (табл. 1).

Висновки. Реалізація розглянутих теоретичних та методологічних підходів до стратегічного управління підприємств стикається зі значними труднощами. Здебільшого це зумовлено застарілими методами управління, стереотипами мислення, що склалися у цій галузі. До останнього часу підприємства різних галузей не приділяли належної уваги довгостроковим перспективам та розробленню стратегії розвитку. Більшість із них була орієнтована на вирішення поточних, оперативних завдань. Це одна з головних причин нестабільності їх розвитку, погіршення фінансового стану та зниження ефективності функціонування. Під час вибору напрямів розвитку підприємства, завоювання нових ринків збуту та розроблення стратегії необхідно приділяти велику увагу створенню нової високоякісної продукції, доступної покупцю за ціною, а також використанню маркетингових інструментів.



Рис. 2. Класифікація стратегій за ознаками

Джерело: [5]

Таблиця 1

Процес формування стратегії розвитку підприємства	
Процеси формування стратегії	Ознаки розроблення стратегії
Стратегічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз макрооточення • Аналіз безпосереднього оточення • Аналіз зовнішнього навколишнього середовища • Аналіз потенційних можливостей та резервів • Аналіз та діагностика поточного стану • Виявлення та аналіз проблемних ситуацій • Аналіз тенденцій розвитку підприємства
Визначення стратегічних альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення місії підприємства • Визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей • Формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій) • Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії
Розроблення стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства • Формулювання генеральної стратегії • Складання планів, програм розвитку
Реалізація стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Упровадження та здійснення стратегії

Список використаних джерел:

1. Kryshatanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11. № 3. P. 223–230. URL: <http://iieta.org/journals/ijssse>
2. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges of Globalization in Economics and Business* (The 4th International Scientific Conference. Georgia, Tbilisi, November 1-2, 2019 Proceedings). Tbilisi : Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty, 2019. P. 237–242.
3. Miklovdva, V.P., Pitiulych, M.I., Hoblyk, V.V., Pityulych, M.M., & Keretsman, N.I. (2020). Socio-Economic Transformations of Small Rural Settlements of Zakarpattia Amidst Decentralisation. *International Journal of Criminology and Sociology*. № 9. P. 3089–3094. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.375>.
4. Pityulych, M., Sochka, K., Makarovych, V., Yoltukhovska, O., & Keretsman, N. (2021). Sustainable development in polyethnic border regions of Ukraine (on the example of Transcarpathia). *E3S Web of Conferences*, 255, article number 01052. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501047>.
5. Shaulska L., Tomchuk O., Human Potential in the Context of the COVID-19 Pandemic: Issues of Inequality and Fulfillment Efficiency. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 6–18.

References:

1. Kryshatanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V. (2021). Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering* Vol. 11, No. 3, June, pp. 223–230. Available at: <http://iieta.org/journals/ijssse>
2. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2019). Potential of strategic development of regional economy. *Challenges of Globalization in Economics and Business* (The 4th International Scientific Conference. Georgia, Tbilisi, November 1-2, 2019 Proceedings). Tbilisi: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty, pp. 237–242.
3. Miklovdva, V.P., Pitiulych, M.I., Hoblyk, V.V., Pityulych, M.M., & Keretsman, N.I. (2020). Socio-Economic Transformations of Small Rural Settlements of Zakarpattia Amidst Decentralisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 3089–3094. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.375>
4. Pityulych, M., Sochka, K., Makarovych, V., Yoltukhovska, O., & Keretsman, N. (2021). Sustainable development in polyethnic border regions of Ukraine (on the example of Transcarpathia). *E3S Web of Conferences*, 255, article number 01052. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501047>
5. Shaulska L., Tomchuk O. (2020) Human Potential in the Context of the COVID-19 Pandemic: Issues of Inequality and Fulfillment Efficiency. *Mekhanizm rehuliuivannia ekonomiky*. № 4. P. 6–18.

DEVELOPMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Summary. The article considers the most important theoretical and practical problems related to the development of a strategy and sound approaches to their solution in modern economic conditions. These are, first of all, the problems of forming an effective system of strategic management of an enterprise, as well as developing a strategy for its development. Based on the study of theoretical views and approaches to the problem under study, the content of strategic management and the development strategy have been clarified. Based on the factors that are most important for the development of the enterprise, the most important criteria for the strategy were identified, on the basis of which a classification of enterprise development strategies was developed. The article determines that there are a number of approaches to the content of the strategy, therefore it should be noted that the development of an enterprise strategy is a set of decision-making on the goals and objectives of the company on the theoretical basis of the unity of resources and means of their implementation. The strategy includes all areas of the company's activities: personnel, social culture and aimed at high results. Managers should pay attention to the fact that approaches to managing a company should be better than competitors, achieve advantages in activities, create a business idea, provide a strategy with resources using the latest technologies and highly qualified employees, assess the state of the company and the conditions for implementing events. Only in this case the strategy will be implemented both inside and outside the enterprise. The strategy requires constant changes with additions and acquiring new meaning and high quality. In crisis situations at the enterprise there is a need for a radical consideration of strategy development, even if this development is not presented in documents and software products without a plan. Approaches to decisions affect the company's production interests in the allocation of resources, commercial priorities and place of the organization in the market.

Key words: economic development strategy, management strategy, functional strategy, development strategy concept, enterprise strategy classification.