

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>**Філіна С.В.**кандидат економічних наук
Полтавський університет економіки і торгівлі**Filina Svitlana**Poltava University of Economics and Trade
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-184X>**Дрига О.В.**

Полтавський університет економіки і торгівлі

Dryga Oleksandr

Poltava University of Economics and Trade

Кужель О.В.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Kuzhel Oleksandr

Poltava University of Economics and Trade

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства. Основною метою стратегії розвитку є досягнення довгострокової конкурентної переваги, яка гарантує виживання та стійке функціонування підприємства в майбутньому. Враховуючи думки різних авторів, дійшли висновку, що стратегія розвитку – це цілісний комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства для досягнення її місії, цілей і завдань. Узагальнено різні підходи до змісту процесу формування стратегії та визначено, що єдиного способу формулювання стратегії розвитку не існує. Аналіз низки публікацій свідчить, що науково-методичні підходи до формування стратегії розвитку та структуризації процесів їх розробки потребують оновлення та подальшого розвитку як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах.

Ключові слова: стратегія; розвиток; стратегія розвитку; підприємство; ефективність.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

This paper presents a study of the theoretical and methodological foundations of the process of forming a development strategy for a company. It was determined that the main goal of the development strategy is to achieve a long-term competitive advantage that guarantees the survival and sustainable functioning of the enterprise in the future. After considering the opinions of various authors, we have reached the conclusion that a development strategy is a coherent set of interrelated strategic decisions that determine the priority areas of a company's activities in terms of implementing its mission, goals, and objectives. According to its content, the strategy takes into account the main fundamental processes in the company and its external environment, the potential for growth of its strategic potential. And since each firm is unique, the strategy formulation process for each firm is individual. The paper investigates the possibility that an enterprise can function well through management that is adaptable to rapid changes in business conditions and through efforts to solve internal problems related to increasing the efficiency of resource use in current activities. In other words, it is necessary to implement a process of planning, organizing, motivating, and controlling in order to formulate and achieve the goals of the enterprise. Summarizing the different approaches to the content of the strategy formulation process, it was determined that there is no single method of formulating development strategies, nor is there a single form of enterprise. After analyzing the studies of scientists dealing with the issue of the development strategy of an enterprise, it was determined that the development strategy of an enterprise is a complex and long process of actions and measures to improve business processes, continuously shape the customer portfolio, and improve the system of relations with customers, taking into account the interaction between the external environment and the enterprise and the dynamics of its development, as well as the We were able to reach the conclusion that it is the result of a process, designed to support the sustainable and long-term livelihood of enterprises in the turbulent conditions of the socio-economic system. The

analysis of a large number of publications shows that the scientific and methodological approach to the formation of development strategies and the structuring of their development process needs updating and further development, both in its scientific and organizational/practical aspects.

Keywords: strategy; development; development strategy; enterprise; efficiency.

JEL classification: G 32, O 13

Постановка проблеми. В умовах глобальної кризи та гіпердинамічних змін у світовій економіці, питання ефективного та сталого функціонування підприємств набуває великого значення. Сучасним підприємствам необхідно формувати та реалізовувати власні стратегії розвитку, відповідно до чинного законодавства, що регулює правила ведення бізнесу в складному ринковому середовищі. З активізацією економічних реформ та корпоративної реструктуризації, зростає потреба у стратегічному управлінні як окремими підприємствами, так і економікою, в цілому. Дослідження практики господарювання показують, що на розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку витрачається значний управлінський час, що ускладнює економічне становище суб'єктів господарювання. Тому у взаємозв'язку стратегічних орієнтирів виробництва та економічної ефективності, суб'єкт господарювання отримує можливість приймати виважені управлінські рішення. Особливу актуальність дослідженню надає потреба у стабілізації економічного становища українських підприємств, максимально використовуючи наявний стратегічний потенціал. З урахуванням того, що кожне підприємство унікальне і має свої специфічні особливості та індивідуальний стратегічний профіль, зростає значимість загальних методологічних підходів щодо формування та реалізації їх стратегій розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії розглядаються у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як О. Віханського, М. Грубеля [2] В. Диканя, П. Зав'ялова, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Мескона О. Піжука [8], Ю. Рубіна, В. Стародубровської, А. Чандлера, З. Шершньової [15] А. Наумова, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, О. Чернеги та ін. Однак аналіз літератури показує, що не існує чіткого та конкретного набору дій для формування стратегії розвитку. При тому, що більшість робіт, присвячених безпосередньому визначенню стратегій розвитку, є недостатньо повними в їх оцінці, тобто не враховують специфіку галузей або рівнів підприємств. Тому існує потреба в розробці алгоритму, який може окреслити стратегію розвитку підприємства, враховуючи всі аспекти його діяльності.

Мета статті полягає у розгляді теоретичних і методичних основ щодо процесу формування стратегії розвитку підприємства, яка забезпечить вирішення основного завдання – формування і розробки комплексу стратегій підприємства, що забезпечують розвиток на основі підвищення ефективності його роботи.

Вклад основних результатів дослідження. Одним із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання відповідних стратегій управління. За умови ефективного застосування

стратегій, вони позитивно впливають на показники фінансово-господарської діяльності, оскільки дають змогу підприємствам зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, завоювати нові ринки збуту, підвищити рівень конкуренції та використати конкурентні переваги. Бізнес-стратегія також є важливим елементом планування і набуває все більшого значення в результаті економічних, технологічних, соціальних та конкурентних змін в країні.

У контексті швидкозмінної конкуренції та економічних умов, підприємства повинні зосередитися не лише на потоці внутрішніх подій, але й на реалізації довгострокових стратегій, які дозволять їм адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства можуть досягти успіху у своєму бізнесі, прагнучи вирішити внутрішні проблеми, пов'язані з більш ефективним використанням ресурсів у поточній діяльності. У сьогоденних умовах, важливо забезпечити адаптивність менеджменту до швидких змін у бізнес-середовищі. Це означає, що необхідно розробити цілі підприємства та впровадити процес планування, організації, мотивації та контролю для їх досягнення. Саме прогнозування, планування та управління організацією пов'язане безпосередньо з використанням поняття «стратегія».

Не існує єдиної концепції, специфічним проявом стратегічної теорії є існування значної кількості неузгоджених, іноді суперечливих, концептуальних поглядів, що викликає певні труднощі в процесі вирішення стратегічних проблем підприємства.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [5, с. 2].

Термін «стратегія» походить від грецького слова «strategia» (stratos – військо, ago – веду). Іншими словами, це військовий термін, який означає військово-мистецтво, що вивчає закономірності та характер ведення війни, а також теоретичні основи планування, підготовки та проведення військових операцій зі стратегічними цілями. Вперше термін «стратегія» був запозичений з військової справи і використаний в економіці А. Чандлером у 1962 році для визначення одного з видів управління комерційним підприємством [7, с. 12].

Розглядаючи стратегію розвитку підприємства, необхідно ототожнити її з сутністю розвитку підприємства.

Поняття «розвиток підприємства» досліджується в науковій літературі з 1950-х років. У той час організаційний розвиток, розглядався як специфічна стратегія системної трансформації, спрямована на підвищення ефективності компаній за рахунок поліпшення

управління організаційними процесами. У 60-х і 70-х роках 20-го століття дослідження організаційного розвитку були зосереджені на поліпшенні комунікацій, проясненні організаційних ролей і створенні команд, для поліпшення функціонування підприємства та проясненні організаційних ролей і створенні команд для покращення внутрішнього функціонування підприємства. Хоча підприємства розглядалися як відкриті системи, що взаємодіють з зовнішнім середовищем,

основна увага приділялася вдосконаленню діяльності підприємства та його підсистем [9, с. 67].

В науковій літературі можна зустрічати суперечливі твердження щодо сутності «стратегії розвитку» і «стратегією підприємства». Тому, необхідно провести детальний аналіз існуючих визначень категорій «стратегія» і «стратегія розвитку», результати якого наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення «стратегія» і «стратегія розвитку»

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
П. Друкер [4, с. 127]	Як застосувати бізнес-теорії на практиці. Найкращий спосіб перевірити бізнес-теорії	Він має чотири конкретні підприємницькі стратегії: бліц-стратегія, стратегія удару ззаду, стратегія екологічної ніші та стратегія зміни продукту, ринку чи галузі.
А. П. Наливайко [6, с. 89]	Визначте та перегляньте низку заходів (цілі та засоби їх досягнення) для забезпечення постійної диференціації та прибутковості.	Спеціалізація та диверсифікація - напрям стратегічного розвитку компанії підприємства
О. М. Тридід [13, с. 49]	Вирішення протиріччя, що виникають внаслідок взаємодії підприємства з ринковим середовищем та взаємодії між внутрішніми складовими на різних етапах життєвого циклу бізнес-структури	Будь-який процес трансформації можна розглядати як процес розвитку підприємства. Зі стратегічної точки зору, розвиток включає: традиційні інноваційні процеси в поєднанні з програмами розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів; процеси реструктуризації та приватизації; антикризове управління розвитком підприємства та антикризовий антикризовий менеджмент.
В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко [1, с. 65]	Стратегія – це концепція комплексного підходу до діяльності підприємства, що поєднує, з одного боку, ресурси та навички, а з іншого – можливості та ризики зовнішнього середовища підприємства.	Стратегії розвитку відрізняються від інших функціональних стратегій та їх підтипів (наприклад, інноваційних стратегій, інвестиційних стратегій, стратегій поглинання) як «стратегії розвитку». Підтримка темпів зростання підприємства. Утворення дочірніх підприємств»
З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, В. Ф. Оберемчук, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний [15, с. 78]	Довгострокова програма діяльності підприємства, яка постійно контролюється, оцінюється і коригується в процесі її реалізації.	Сформулюйте результати реалізації стратегії як розвиток підприємства.
О. П. Градов [2, с. 17]	Динамічна система взаємопов'язаних правил і технологій, що забезпечує ефективне формування та утримання конкурентних переваг компанії на внутрішніх і міжнародних ринках особистих і суспільних благ у довгостроковій перспективі.	Виходячи з припущення, що стратегічний напрям є продуктом зовнішніх ринкових можливостей (або обмежень) та внутрішніх факторів, підприємства формують напрямок своєї діяльності.
Л. Довгань [3, с. 144]	Ототожнює зі стратегією розвитку. Довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення позицій компанії, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей.	
Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [14, с. 19]	Стратегії розвитку підприємств можна розділити на три нерівні групи: 1. стратегії зростання; 2. стратегії стабільності; 3. стратегії скорочення. 3. стратегії скорочення. Вони дають тип загальної (корпоративної) стратегії підприємства і таким чином ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією розвитку	

Джерело: Авторська розробка

Як видно з табл. 1, деякі науковці ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Однак, аналіз відповідних підходів показує, що стратегія частіше є засобом реалізації цілей. Цілі – це ідеалізовані образи майбутнього та уявні моделі результатів, до яких прагнуть працівники. Стратегії розвитку обов'язково

включають наслідки дій, вжитих для досягнення цілей. Таким чином, результат є завершальним етапом дії і має кількісне або якісне вираження. Тому не варто ототожнювати поняття «стратегія» і «стратегія розвитку». Іншими словами, суть стратегії – це інтегрована і диференційована модель поведінки, якою компанія

керується в процесі своєї діяльності і прагне досягти своїх довгострокових цілей. А стратегія розвитку – це результат постійного вдосконалення бізнес- і функціональних процесів, зростання кількісних і якісних показників, що забезпечують стійке функціонування підприємства в конкурентному середовищі [8, с. 39].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна описати як довгостроковий, гнучкий план дій в інноваційному напрямку з відповідним рівнем ризику.

Цей план ґрунтується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, спирається на людський фактор і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності продукту і підприємства [10, с. 109].

Основні риси стратегії розвитку підприємства проілюстровано на рис. 1.



Рис. 1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства
Джерело: [12, с. 145]

Під стратегією розвитку сучасного підприємства, представленою у вигляді набору розроблених інструментів, слід розуміти узагальнену модель дій, спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміну і трансформацію господарської діяльності з урахуванням ринкових можливостей і наявних ресурсів [11, с. 2].

Стратегія розвитку формулюється і реалізується протягом тривалого періоду часу для окремої бізнес-одиниці, підприємства, і стосується лише концептуальних і ключових напрямків діяльності.

Усі підприємства, що конкурують на ринку, використовують певну стратегію розвитку. Такі стратегії можуть бути сформульовані в процесі планування або неявно через діяльність різних відділів і підрозділів.

Проаналізувавши роботи науковців, які займалися питанням стратегії розвитку підприємства можна дійти висновку, що стратегія розвитку підприємства є результатом складного і тривалого процесу дій і заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів,

безперервного нарощування клієнтського портфеля і поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами з урахуванням взаємодії зовнішнього середовища і драйверів розвитку, і покликана забезпечити стійке, довгострокове виживання підприємства в умовах соціально-економічного середовища, яке постійно змінюється. Вона покликана підтримувати довгострокову життєздатність підприємства.

Висновки. Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який включає низку кількісних та якісних рішень щодо вибору напрямів діяльності, що ведуть до покращення стану підприємства шляхом збільшення його потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Стратегія розвитку завжди повинна поєднувати заплановані та продумані напрямки діяльності підприємства. Механізми, що формують стратегію розвитку підприємства, передбачають наявність сукупності дій, станів, інструментів і правил, які визначають процес досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. (2004) Стратегічне управління підприємством. Київ : ЦНЛ
2. Грубель М., Прохоровська С. (2019) Професійне навчання персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства. Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів, (м. Тернопіль, 8 листопада 2019 року) (с. 189-192). Тернопіль: ТНТУ
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2011) Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури
4. Драбовський А. Г., Петренко М. І., Петренко В. М. (2018) Економіка підприємства. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля»
5. Кравченко О. В. (н.д.) Поняття стратегії розвитку підприємства. Режим доступу:

http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf

6. Наливайко А. (2001) Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : КНЕУ
7. Оберемчук В. Ф. (2016). Стратегія підприємства. Київ : МАУП
8. Піжук О. І. (2018) Стратегія підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України
9. Саєнко М. Г. (2017) Стратегія підприємства. Тернопіль : «Економічна думка»
10. Смоленюк П. С., Бриндзя З. Ф., Маланчук Л. М. (2018) Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин. Хмельницький : «Наукова думка»
11. Стратегія розвитку підприємства. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>
12. Тертичка В. В. (2017) Стратегічне управління. Київ : К.І.С.
13. Тридід О. М., Таньков К. М. (2005) Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК».
14. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. та ін. (2006). Стратегічне управління потенціалом підприємства: Донецьк : ДонУЕП.
15. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. (2001) Стратегічне управління. Київ : КНЕУ.

References:

1. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. (2004) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise]. Kyiv: TsNL [in Ukrainian]
2. Grubel M., Prokhorovska S. (2019) Profesiine navchannia personalu yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Professional training of personnel as a factor of enterprise competitiveness]. Materials of the X Regional Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists and Students, (Ternopil, November 8, 2019) (pp. 189-192). Ternopil: TNTU [in Ukrainian]
3. Dovgan L. E., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. (2011) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian]
4. Drabovsky A. G., Petrenko M. I., Petrenko V. M. (2018) Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economics]. Vinnytsia: «Mercury-Podillia» [in Ukrainian]
5. O. V. Kravchenko (n.d.) Poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva [Concept of enterprise development strategy.] Retrieved from: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
6. Nalyvaiko A. (2001) Teoriia stratehii pidpriemstva [Theory of enterprise strategies. Current state and development prospects]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian]
7. Oberemchuk V. F. (2016). Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian]
8. Pizhuk O.I. (2018) Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]. Irpin: University of the SFS of Ukraine [in Ukrainian]
9. Sayenko M. G. (2017) Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy: textbook]. Ternopil: «Economic thought» [in Ukrainian]
10. Smoleniuk P. S., Bryndzia Z. F., Malanchuk L. M. (2018) Stratehiia pidpriemstva v umovakh rynkovykh vidnosyn [Enterprise strategy in the conditions of market relations]. Khmelnytskyi: «Scientific thought» [in Ukrainian]
11. Stratehiia rozvytku pidpriemstva [Enterprise development strategy]. Retrieved from: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>
12. VV Tertychka (2017) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian]
13. Tridid O. M., Tankov K. M. (2005) Lohistychnyi menedzhment [Logistics management] Kharkiv: VD «ІНЖЕК». [in Ukrainian]
14. Shelegheda B. G., Kasyanova N. V., Bersutskyi A. Ya. and others. (2006). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Strategic management of enterprise potential]: Donetsk: DonUEP. [in Ukrainian]
15. Shershnyova Z. E., Oborska S. V., Ratushny Yu. M. (2001) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]