

УДК 658.1:005.921
JEL L10

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

С. Яців, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5242-7845

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2022.29.089>

Яців С. Вибір стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування є важливим інструментом державного регулювання, що допомагає підтримувати необхідні економічні пропорції, забезпечує узгоджене цілеспрямоване функціонування всіх підсистем господарського комплексу регіону. За стратегічного планування розширюються можливості для виявлення закономірностей і тенденцій регіонального розвитку, зростає ступінь передбачуваності змін та поведінки різних суб'єктів господарювання. На регіональному рівні виникають питання не лише вдосконалення самої конструкції регіонального господарства через проведення певної структурно-інвестиційної політики, а й узгодження процесів виробництва, розподілу, обміну і споживання для гармонійного поєднання інтересів суб'єктів регіональної економіки.

Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовили активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств (фірм), оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Підприємства – це відкриті системи, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Бурхливі й неоднозначні зміни середовища є передумовою розробки на підприємстві системи гнучкого пристосування до змін. Саме в рамках стратегічного аспекту діяльності кожне підприємство може швидко реагувати на зміни середовища і при цьому зберігати успішність та результативність діяльності в довгостроковому періоді.

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів зумовлюють необхідність його пристосування до змін навколишнього середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія розвитку підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно зі змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, цілі, підприємства, розвиток, технології, конкуренція, управління.

Yatsiv S. Choosing of a strategy for enterprise development

Strategic planning is an important tool of state regulation, which helps to maintain the necessary economic proportions, ensures coordinated and purposeful functioning of all subsystems of the economic complex of the region. Under strategic planning, opportunities to identify patterns and trends of regional development expand, the degree of predictability of changes and behavior of various business entities increases. At the regional level, it is necessary to consider both improving the structure of the regional economy through implementation of a certain structural and investment policy, and harmonizing the processes of production, distribution, exchange and consumption for a harmonious combination of the interests of the subjects of regional economy.

Current realities and the need to adapt domestic enterprises to the complex conditions of economic reform have led to an increased interest to development of the strategies for enterprises (firms), since without identifying prospects and predicting future development trends, it is practically impossible to develop tactical measures in difficult market conditions.

Enterprises are open systems that actively interact with the external environment. Violent and ambiguous changes in the environment are a prerequisite for the development of a system of flexible adaptation to changes at the enterprise. It is within the framework of the strategic aspect of activity that every enterprise can quickly respond to changes in the environment and at the same time maintain the success and effectiveness of its activities in the long term.

Rapid changes in development of an enterprise associated with the emergence of new technologies, globalization of activities, increased competition in the markets of finished products and resources determine the need for it to adapt to changes in the surrounding environment, forecast its actions and develop a strategy for the future.

The company's development strategy is developed in the process of implementing the strategic management mechanism. The evolution of enterprise management systems took place in parallel with changes in the operating conditions of enterprises, an increase in the level of instability of the external environment. Thus, over time, the system of strategic management of the enterprise has become more and more complicated, and the content of the enterprise's development strategy has changed.

Key words: strategy, goals, enterprises, development, technologies, competition, management.

Постановка проблеми. Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, пандемія COVID-19 вимагають уміння передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток підприємства. Необхідно мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх вирішення у вигляді конкретних стратегічних альтернатив у межах кожного напрямку розвитку, щоб уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей їх нарощення.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень у системі стратегічного управління підприємствами, зростають роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні, практичні й методологічні аспекти формування та реалізації стратегій підприємств розглядалися в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, як Т. Калінеску, Ю. Романовська, О. Кирилов [1], З. Шершньова, С. Оборська [7], О. Маслак, Ю. Огерчук, Т. Маслак [3], В. Пастухова [4], М. Саєнко [6], А. Чандлер, М. Портер [5], О. Пушкар, Ю. Рубін, В. Стародубровська, Р. Фатхутдінов, О. Чернега, А. Юданов та ін. Проте аналіз літературних джерел показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. Але практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиних стратегічних пріоритетів для всіх підприємств також не існує.

Постановка завдання. Наше завдання – проаналізувати різні трактування сутності поняття «стратегія», розглянути відомі види стратегічних альтернатив, запропонувати комплексні етапи вибору стратегії розвитку на основі аналізу стратегічних альтернатив, перелічити проблеми, які можуть виникнути під час вибору стратегії.

Виклад основного матеріалу. Трактування терміна «стратегія» в наукових працях здійснюється з різних позицій. Сучасне визначення стратегії важко сформулювати однозначно. Велика кількість відомих учених пропонувала власне

бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст. Визначення стратегії дається вченими в багатьох варіантах. Якщо б існувала лише одна ідеальна позиція, тоді не було б жодної потреби у виборі стратегії. Кожне підприємство прагнуло б першим знайти та зайняти цю позицію. Суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів. Згідно з комплексним підходом, стратегія – це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, задоволення клієнтів. У роботі вітчизняних вчених Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовської, О. Д. Кирилова пропонується «за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [1].

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій, пов'язаних з її розробкою та реалізацією. На практиці розробка стратегії передбачає виконання таких етапів: визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства; аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління); розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів. Ці етапи можуть повторюватися й коректуватися в процесі формування стратегії.

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрями розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогоденних умов, у рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проєктів розвитку, які, своєю чергою, зумовлюють вибір такого варіанта стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практич-

ному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їхньої політики. Усі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній зумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80–90-х рр. ХХ ст. стратегія стає невід’ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [2].

За визначенням З. Є. Шершньової та С. В. Оборської [7], у сучасній економічній літературі існують дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська. Філософська зосереджує увагу на визначенні напряму розвитку організації, який дає відповідь на запитання, в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. А стратегію бізнесу розробляють для того, щоб зв’язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. З цієї позиції представники філософської концепції дають таке визначення стратегії: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції – стратегія пов’язана з конкурентними діями, заходами та методами ведення стратегічної діяльності організації. Вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Таку стратегію в літературі називають «конкурентною стратегією» і розглядають як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними

міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [7].

Стратегія підприємства – це систематичний план потенційної поведінки організації в умовах наявності неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, розроблений на основі формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [6].

Розгляд існуючих концепцій стратегії дає змогу виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід’ємно пов’язане з розробкою шляхів їх досягнення, і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [4].

Складність формування стратегії розвитку полягає в тому, що за різних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Стратегія розробляється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов’язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

Перелік типових стратегічних рішень, із яких підприємство має здійснити свій вибір, охоплює:

збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;

збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;

збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;

збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту;

зменшення обсягів продажу за рахунок згорання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції;

збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо [8].

На наступному етапі еволюції концепції стратегії розвитку підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес стосується впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати. Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямі;

виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, які підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін у середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії розвитку підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, у галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей – орієнтирів організації. На думку деяких учених, останніми роками стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію в систему стратегічного підприємництва [8].

Ключові проблеми, які спричинюють ризики та можуть виникати під час вибору стратегії, такі:

- нечітко сформульовані місія та бачення компанії, що не дає змоги визначитися зі стратегією розвитку в межах ключових пріоритетів;

- недостатній рівень компетентності працівників, залучених до проекту розроблення стратегії розвитку компанії;

- вузький набір використаного інструментарію під час оцінювання та вибору стратегічних альтернатив;

- користування неточною інформацією, інформацією, яка не стосується вибору стратегії, сумнівними джерелами інформації;

- ставлення до процесу вибору стратегії на основі стратегічних альтернатив як до формальності тощо [3].

Для полегшення розробки стратегії розвитку регіону доцільно використовувати «дерево цілей», яке повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей регіону. Для побудови «дерева цілей» переважно застосовують метод дезагрегації і метод забезпечення необхідних умов. «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Висновки. Під час розробки стратегії потрібно сформулювати цілі, які поєднують інтереси всіх суб'єктів господарювання регіонального ринку та населення, проранжувати цілі за ступенем їх пріоритетності, визначити комплекс умов, що забезпечують досягнення цих цілей, оцінити можливість регіону в забезпеченні цих умов, правильно розподілити доходи та інвестиції, створити механізм впливу на поведінку всіх суб'єктів регіону. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які слугують основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства необхідно провести аналіз стану підприємства на поточний момент; визначити «сильні» і «слабкі» сторони підприємства (SWOT-аналіз); спрогнозувати розвиток ринку; визначити перспективні сфери і види діяльності, сегментів ринку; проаналізувати інвестиційні та інноваційні можливості підприємства.

Бібліографічний список

1. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2007. 272 с.
2. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 05.03.2022).
3. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.
6. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Екон. думка, 2017. 390 с.
7. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
8. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир, 2021. URL: <https://learn.ztu.edu.ua> (дата звернення: 05.03.2022).

Стаття надійшла 01.07.2022