

УДК 338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-52>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
*Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
"Європейський університет"*

Іськів М.З.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

Городецький Т.І.

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

Andrushkevych Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines
*Cherkasy Branch of Private Higher Educational Establishment
«European University»*

Iskiv Mykhailo

Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Educational Establishment «European University»

Horodetsky Taras

Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing
Private Higher Educational Establishment «European University»

ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОГРАМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION AND OPTIMIZATION OF PROGRAMS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Нині в умовах високих темпів зміни зовнішніх економічних та політичних обставин, а також як наслідок певної невизначеності та можливості виникнення криз актуальною проблемою є формування стратегії розвитку підприємств. Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань грає стратегічне планування: процес створення стратегічного плану передбачає формування чіткої програми дій у тих чи інших обставинах. У цій статті вивчено існуючі стратегії розвитку підприємств, розглядається класифікація підприємств та організацій в залежності від типу стратегічної поведінки в економіці. У час цифровізації всього суспільства неминучим є впровадження інноваційних та цифрових технологій, тому для підприємств виникає необхідність у розробці інноваційної стратегії розвитку. Аналіз етапів формування стратегії розвитку підприємства дозволяє грамотно та раціонально створити програму функціонування підприємства також і в умовах кризи.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, види стратегій, формування стратегії розвитку, типи підприємств, етапи розроблення стратегії, інноваційна стратегія, антикризова стратегія, вибір стратегії.

Currently, in the conditions of high rates of change in external economic and political circumstances, as well as as a result of certain uncertainty and the possibility of crises, the formation of a strategy for the development of enterprises is an urgent problem. Strategic planning plays a key role in solving strategic tasks: the process of creating a strategic plan involves the formation of a clear program of actions in certain circumstances. For each enterprise, the development strategy is determined on the basis of an assessment of the existing results of the enterprise's activity and involves a kind of complex of actions aimed at achieving the set goal. The formation of the company's development strategy plays an important role in the adaptation of business to the constantly changing economic and political situation in the country. The company's development strategy should take into account all its features: the life cycle of the company (beginning of activity, formation and growth, maturity), the activity of filling the market segment, decline and displacement by competitors. Therefore, at each stage, the development strategy regulates individual approaches and methods. This is the scientific novelty of the research: in identifying the features of all stages of development of enterprise development strategies in modern conditions. The systemic nature of strategic activity allows achieving the maximum efficiency of the enterprise's functioning, and the optimal strategy for its develop-

ment is one of the ways to increase competitiveness and achieve the desired goal. This explains the relevance of the research topic. This article examines the existing strategies of enterprise development, considers the classification of enterprises and organizations depending on the type of strategic behavior in the economy. At the time of digitization of the entire society, the introduction of innovative and digital technologies is inevitable, so there is a need for enterprises to develop an innovative development strategy. The analysis of the stages of the formation of the company's development strategy allows to competently and rationally create a program of the company's operation even in crisis conditions.

Keywords: enterprise development strategy, types of strategies, formation of a development strategy, types of enterprises, stages of strategy development, innovative strategy, anti-crisis strategy, choosing a strategy.

Постановка проблеми. Для кожного підприємства стратегія розвитку визначається на основі оцінки існуючих результатів діяльності підприємства і передбачає свого роду комплекс дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Формування стратегії розвитку підприємства відіграє важливу роль в адаптації бізнесу до економічної і політичної обстановки, що постійно змінюється, в країні.

Стратегія розвитку підприємства повинна враховувати всі її особливості: життєвий цикл підприємства (початок діяльності, становлення та зростання, зрілість), активність заповнення сегмента ринку, спад та витіснення конкурентами. Тому на кожному етапі стратегія розвитку регламентує індивідуальні підходи та методики. У цьому полягає наукова новизна дослідження: у виявленні особливостей всіх етапів розробки стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах.

Системний характер стратегічної діяльності дозволяє досягати максимальної ефективності функціонування підприємства, а оптимальна стратегія його розвитку є одним із способів підвищення конкурентоспроможності та досягнення бажаної мети. Саме цим пояснюється актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових джерелах часто розглядаються питання, пов'язані зі стратегіями розвитку підприємств. У роботах сучасних українських науковців, таких як Н. Ісаєва [1], М. Бриль [2], Т.Г. Васильців [3], Н.Г. Міценко [3], О.П. Мульської [3], В.В. Зайченко [3], В. Бугайчук [4], С. Кривульський [4], К. Глюза [4], Л. Ляхович [5], О.О. Маслак [6], Ю.В. Огерчук [6] та інших, особливу увагу приділено сутності стратегії розвитку, її відмінностям та узгодженню з генеральною стратегією підприємства, а також чинникам, що впливають на прийняття рішення щодо вибору стратегії. Багато досліджень присвячено класифікації стратегій розвитку, які відрізняються за кількістю, способами позиціонування та вихідними даними для обґрунтування конкретного вибору.

Попри велику кількість публікацій, єдиного підходу до методів формування та оптимізації програм стратегічного розвитку підприємства досі не сформовано. Це підкреслює потребу в подальших дослідженнях у цій сфері, що визначило вибір теми дослідження, її актуальність та мету.

Формулювання завдання дослідження. Обґрунтування напрямів формування стратегії розвитку підприємства та внесення пропозицій щодо їх оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні стратегії розвитку бізнесу можна поділити на три основні типи:

– Базова стратегія – опис загального напрямку розвитку діяльності підприємства. Тут відображається, як

слід управляти бізнесом, щоб підтримувати збалансований набір товарів та послуг. Це найскладніший рівень прийняття рішень, оскільки від них залежить діяльність всього підприємства та його перспективи. Саме на цьому етапі узгоджується організаційна стратегія, пов'язана з продуктом.

– Конкурентна стратегія (ділова, бізнес-стратегія) – призначена для отримання переваг перед конкурентами у свідомості споживачів. Вона є доповненням до базової стратегії, що дозволяє визначити сильні сторони продукту підприємства та оцінити, як вони вплинуть на рентабельність. Мета розробки стратегії розвитку підприємства у такому випадку – виявлення конкурентної переваги підприємства.

Функціональна стратегія – план для кожного з відділів підприємства. Сукупна реалізація таких схем призводить до досягнення бажаного результату.

Для успішного розвитку бізнесу необхідно дотримуватись спеціалізації певної ніші. При цьому загальна стратегія розвитку підприємства залежить від таких показників, як темпи зростання ринкової ніші та самого підприємства. У такому разі розглядаються такі типи:

1. Стратегія збереження. Спрямована на збереження існуючого стану справ. Іноді підприємство не має фінансових можливостей для розширення або це зовсім не є доцільним, тому важливо враховувати, що показники ефективності підприємства можуть знизитися через зміну споживчих переваг чи посилення конкуренції.

2. Стратегія пошуку «загарбника». Актуально для організацій, які не мають достатніх фінансових ресурсів для підтримки своїх позицій на ринку. У цьому випадку єдино правильне рішення – знайти великий бізнес, який захоче частково викупити активи організації. При цьому вона зберігає автономію своїх підрозділів та має можливість продовжувати свою діяльність за рахунок залучення коштів покупців. Організації можуть навіть змінювати власників, зберігаючи при цьому свою професійну діяльність та управлінський персонал.

3. Стратегія лідерства у ніші. Має сенс у двох ситуаціях: якщо підприємство росте так швидко, що може стати монополістом на ринку і нейтралізувати конкурентів і якщо організація має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для того, щоб активно зростати і розвиватися.

4. Стратегія виходу за межі ніші. Ця стратегія матиме бажаний ефект лише в тому випадку, якщо підприємство готове вийти за свої початкові рамки. Підприємство, що стало лідером ринку у своїй ніші, може спробувати завоювати інші сфери бізнесу. Слід пам'ятати, що організаціям доведеться зіткнутися з жорсткою конкуренцією тих підприємств, які вже роз-

вивають ці напрями. Отже, необхідно мати достатні ресурси, щоб нова стратегія принесла дивіденди [1].

Слід пам'ятати, що стратегії розвитку підприємства мають складатися з поєднання кількох типів. Вони повинні тісно взаємодіяти між собою та спрямовуватися на досягнення спільних цілей. А також усі співробітники підприємства повинні розуміти, як підприємство позиціонує себе і чого хоче досягти. Тільки діючи в такому руслі, можливий успіх.

Щоб забезпечити високу якість стратегії, важливо слідувати певним етапам її розробки. Хоча підприємства різних ринкових сегментів мають свої специфічні вимоги до стратегій розвитку, існує універсальна структура, яка дозволяє фірмам створити власну стратегію розвитку:

1. Розробка стратегії починається з оцінки стану макросередовища та аналізу впливу його окремих факторів на майбутнє підприємства. PESTLE-аналіз передбачає вивчення різноманітних чинників, таких як політичні, соціальні, економічні, технологічні та інші.

2. SWOT-аналіз – найвідоміший метод стратегічного аналізу, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

3. Протостратегії являють собою узагальнені висновки, отримані в результаті проведення розширеного SWOT-аналізу. На цьому етапі формується прообраз стратегічних рішень, прототипи, і визначаються конкретні шляхи вирішення різних проблем, що потребує підходу, орієнтованого на конкретний бізнес.

4. Підприємства не часто перебудовують свої бізнес-моделі, найчастіше їх до цього спонукає ринок, що постійно змінюється. Даний етап розробки стратегії передбачає аналіз існуючої бізнес-моделі та пошук нових, існуючій на заміну, бізнес-моделей, адже економіка не стоїть на місці.

5. Після визначення цільової бізнес-моделі та оцінки можливостей і загроз, необхідно сформулювати місію організації, тобто визначити її призначення та основну мету існування.

6. Після визначення та уточнення місії організації необхідно визначити, які регулярні дії слід виконувати для досягнення цілей, а також уточнити потрібний функціонал.

7. Етап бачення передбачає формування уявлення про конкретний (цільовий) стан організації через певний проміжок часу.

8. Карта цілей слугує інструментом для створення взаємопов'язаної, збалансованої та логічно обґрунтованої стратегії. На цьому етапі розробляються деталі, які забезпечать досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому.

9. На даному етапі відбувається безпосередня розробка способів досягнення мети, таких як стратегічні проекти, програми та ініціативи.

10. Важливо враховувати, що ресурси – це не лише фінанси, люди та матеріали, але й ширше поняття, яке використовується при розробці стратегії розвитку підприємства.

11. Синхронізація – це процес уточнення, узгодження та затвердження розроблених стратегій розвитку. На цьому етапі організації передають розроблену стратегію до суміжних підрозділів по ієрархії, осо-

бливо якщо передбачається використання зовнішніх ресурсів. У разі виникнення зауважень чи розбіжностей у планах можлива корекція стратегії.

Отже, розроблення стратегії розвитку підприємства являється трудомістким процесом і потребує до себе підвищеної уваги та ретельного вивчення [3].

В умовах жорсткої конкуренції всі підприємства змушені відповідати сучасним вимогам і створювати інноваційні стратегії. Для досягнення цієї мети підприємствами використовуються організаційні ресурси та новітні розробки в конкретних напрямках.

Інноваційна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства, визначаючи інноваційні цілі, варіанти їх досягнення та джерела фінансування. Формування інноваційної стратегії стає необхідністю через комплексні інноваційні перетворення у всіх сферах життя суспільства. При цьому слід враховувати цілі підприємства, масштаби та характер його діяльності, життєвий цикл інновацій, рівень інноваційного розвитку та науково-технічну політику підприємства [2].

Існує кілька підходів до формування інноваційних стратегій розвитку підприємства.

Стратегія лідерства є особливо актуальною при високому рівні інноваційного розвитку, оскільки організація має можливість активно проводити НДДКР, підтримувати та зміцнювати технологічне лідерство завдяки достатнім фінансовим, людським, технічним та іншим ресурсам. Сприятливий інноваційний клімат в майбутньому допоможе підприємству зберегти своє технологічне лідерство та постійно підвищувати рівень інноваційного потенціалу. При виборі стратегії лідерства важливо використовувати фінансові можливості для навчання співробітників і придбання нових основних засобів.

Стратегії збереження відповідають середньому рівню інноваційного розвитку. Для реалізації цієї стратегії слід впроваджувати різні заходи, які підтримують високий рівень інноваційного потенціалу і покращують середній рівень. Вона спрямована на раціоналізацію процесів і пошук більш вигідних напрямків для прикладних зусиль. Це дозволить організації уникнути можливих загроз з боку довілля та зберегти інноваційний потенціал на поточному рівні.

Стратегія посилення застосовується в умовах кризового рівня інноваційного розвитку підприємства, який є найбільш небезпечним. Якщо організації не вдається покращити інноваційний потенціал найближчим часом, вона може опинитися на низькому рівні інноваційного розвитку, що вимагатиме докорінних змін. У рамках стратегії посилення підприємствам необхідно зміцнювати свій інноваційний потенціал у сприятливому середовищі. Це можна досягти шляхом залучення додаткових інвестицій, що є можливим за умов позитивного клімату. Також важливо вдосконалювати цінову політику, покращувати технології та підвищувати якість продукції.

Стратегія радикальних перетворень має ознаки низького рівня інноваційного потенціалу та низьких (або середніх) показників інноваційного середовища. У рамках цієї стратегії бізнесу потрібно вкласти величезні зусилля для досягнення позитивних змін, які забезпечать його стабільну роботу. В крайньому випадку, якщо успіх не буде досягнутий, можливим є закриття організації.

Стратегія активного бенчмаркінгу передбачає, що організація аналізує досвід конкурентних галузей, визначає найбільш успішні проекти і адаптує їх до своїх умов виробництва. Наприклад, це може включати активне запозичення різних методів інтернет-маркетингу для збільшення обсягів продажу.

Отже, для успішного досягнення цілей підприємства важливо обрати ту стратегію, яка найбільше підходить для використання ресурсів у конкретній ситуації. Визначення інноваційної стратегії розвитку та вибір методів її реалізації є ключовими для підвищення інноваційної активності підприємства. У часи цифровізації всіх сфер суспільства ця тенденція стає особливо актуальною [4].

Запровадження спеціального комплексу заходів для використання інноваційного потенціалу може забезпечити підприємствам стабільні довгострокові ринки збуту та сприяти більш ефективному управлінню їх розвитком.

Ефективність будь-якої стратегії визначається результативністю діяльності організації, яка відображається у величині прибутку, обсягу продажів та рентабельності. Стратегія інноваційного розвитку повинна встановлювати оптимальну послідовність дій у відповідній сфері, впроваджувати нову систему управління, оновлювати виробництво та постійно контролювати і коригувати виконання запланованих заходів.

У сучасних умовах економічної та політичної нестабільності підприємствам слід зосередитися на розробці антикризових стратегій розвитку. Антикризова стратегія є документом, в якому визначаються цілі, ресурси та технології для вирішення завдань, що дозволяють вивести організацію з кризи. Існують різні види антикризових стратегій, зокрема:

1. Відновна стратегія – вчасне виявлення та усунення джерел конкуренції і фінансових проблем підприємства.

2. Стратегія активного пристосування – передбачає створення нового унікального товару або витіснення конкурентів з аналогічними товарами.

3. Стратегія консервативної поведінки – полягає у підтримці та розвитку ринкових позицій через оновлення асортименту продукції і вдосконалення технологій виробництва.

На формування антикризової стратегії впливають як сама криза, так і особливості законодавства, внутрішнє і зовнішнє середовище, що впливають на діяльність конкретної організації.

Для правильного вибору стратегії розвитку в умовах кризи підприємству необхідно провести детальний аналіз своєї діяльності та всебічно вивчити можливі шляхи вирішення проблем. Подальший розвиток підприємства залежатиме від того, наскільки ретельно буде проведена оцінка і правильно обрана стратегія.

Антикризові стратегії можуть охоплювати різні напрямки, такі як зниження витрат, ліквідація окремих відділів, скорочення виробництва, залучення додаткових ресурсів та інші заходи. Однак цей комплекс заходів принесе позитивний результат лише за умови правильного впровадження обраної антикризової стратегії [5].

Реалізація антикризової стратегії відбувається в кілька етапів. Спочатку затверджується конкретна стратегія і узгоджується з цілями підприємства. Далі проводиться інформування персоналу та підготовка до ефективного впровадження стратегії. Наступним кроком є забезпечення необхідного фінансування для реалізації стратегії. Останнім етапом є адаптація всіх процесів організації до обраної стратегії.

Під час реалізації антикризової стратегії важливо здійснювати постійний контроль, оскільки можуть виникати різні перешкоди, такі як брак ресурсів або труднощі з персоналом, які потребують оперативного вирішення.

Антикризова стратегія є програмою, що потребує детального аналізу та опрацювання [6]. Вона дозволяє підготуватися до кризових ситуацій, розпізнати ознаки потенційної кризи, зменшити кількість тактичних помилок, ефективно вирішувати проблеми, розробляти і використовувати ефективні методи управління, а також знаходити позитивні аспекти в складних кризових ситуаціях.

Висновки. У сучасному суспільстві кожному підприємству необхідно розробити стратегію розвитку. Ця стратегія повинна охоплювати поточні завдання підприємства (новий напрямок політики), наступні завдання (застосування інноваційних технологій або антикризових заходів для покращення ринкової діяльності) і майбутні цілі (підвищення технологічного рівня виробництва продукції та перехід до нових рівнів виробництва).

Підприємства зазвичай обирають стратегію, яка відповідає їхньому поточному становищу та обставинам, але важливо враховувати, що організація може використовувати кілька різних стратегій розвитку одночасно, особливо якщо це багатогалузеве підприємство. Також можливе послідовне застосування різних стратегій, оскільки сучасний ринок не дозволяє зупинитися на одній стратегії: суспільство постійно розвивається, що призводить до змін у умовах функціонування підприємств.

Стратегічний план дозволяє встановити чіткі цілі, які покажуть, як підприємство досягатиме своєї місії та бачення протягом найближчих років. Тому для кожного підприємства важливо мати грамотно розроблену стратегію розвитку, яка включає також інноваційні або антикризові аспекти.

Список використаних джерел:

1. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник*. 2015. № 4. С. 88–96. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf
2. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місьцеве самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>
3. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.П., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>
4. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

5. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139–144.

6. 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.

References:

1. Isaieva N. (2015) Ways to improve the strategic planning system in Ukraine at the present stage. *Ekonomichnyi visnyk*, 4. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf (in Ukrainian)

2. Bryl M. (2018) Stratehiia – osnova stanovlennia ta rozvytku OTH [Strategy – the basis for the formation and development of amalgamated hromadas]. *Mistseve samovriaduvannia*, no. 5. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (in Ukrainian)

3. Vasylytsiv, T. H., Mitsenko, N. H., Mul'ska, O. P., Zaychenko, V. V. (2023) Ekonomichnyy potentsial vs ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: tochky konverhentsiyi ta dyverhentsiyi [Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna – Scientific notes of the Lviv University of Business and rights The series is economical*, no. 36, pp. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (in Ukrainian)

4. Buhaychuk, V., Kryvul's'kyi, Ye., Hlyuza, K. (2023) Formuvannya stratehii rozvytku pidpryyemstva v umovakh viyny [Formation of enterprise development strategy in war conditions]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and society*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)

5. Lyakhovych, L. (2022) Stratehichna povedinka kompaniy v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya [Strategic behavior of companies in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 180, pp. 139–144. (in Ukrainian)

6. Maslak O. O., Oherchuk Yu. V., Maslak T. O. (2021) Osoblyvosti vyboru stratehii rozvytku vitchyznianskykh pidpryyemstv na osnovi analizu stratehichnykh alternatyv [Peculiarities of choosing a strategy for the development of domestic enterprises based on the analysis of strategic alternatives]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2(6), pp. 65–71. (in Ukrainian)