УДК 658.5 (073)

Пилипчук В. В., ст. магістратури економічного факультету; науковий керівник – к.е.н., доцент Миськовець Н. П. (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті досліджено поняття стратегія. Розглянуто підходи до трактування стратегії розвитку підприємства. Розкрито сутність активних та пасивних стратегій розвитку підприємства. Здійснено порівняння активних і пасивних стратегій розвитку підприємства за ознаками ризикованості, товарної, цінової і збутової політики. Наведено основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства.*
Ключові слова: *стратегія, розвиток підприємства, стратегія розвитку, класифікація стратегій, активні стратегії розвитку, пасивні стратегії розвитку.*

Abstract. *The article explores the concept of strategy. Approaches to the interpretation of enterprise development strategy are considered. The essence of active and passive strategies of enterprise development is revealed. Comparison of active and passive strategies of enterprise development on the basis of risk, commodity, price and sales policy is made. The main characteristics that reflect the essence of the enterprise development strategy are given.*
Key words: *strategy, enterprise development, development strategy, strategy classification, active development strategies, passive development strategies.*

Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Нині процес розробки і адаптації стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення, що пояснюється параметрами правового регулювання їхньої діяльності, зокрема податкового, зовнішньоекономічного, митного, інвестиційного законодавств, які постійно змінюються.

Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, необхідно визначити зміст стратегії його розвитку, який є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для всіх підприємств. В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього

середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Метою нашої статті є дослідження поняття стратегія та стратегія розвитку підприємства, виокремлення тих стратегій, які є найбільш актуальні для досягнення цілей підприємства.

Англійський вчений А. Чандлер молодший вперше вжив термін «стратегія» стосовно дій підприємств. Він відокремив три основні положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. Ці три положення можна звести до такого:

– прийняття довгострокових цілей і завдань підприємства;

– визначення основних етапів реалізації стратегії;

– розподіл ресурсів між основними напрямами реалізації стратегії [1].

Теоретичні і методологічні аспекти формування стратегії підприємства, та її видові прояви знайшли своє висвітлення у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Чандлера [1], І. Ансоффа [2], Д. Б. Карлоффа [3], Г. Мінцберга [4], М. Портера [5]. Визначенню сутності стратегії розвитку підприємства присвятили свої праці М. Туленков [6], З. Є. Шершньова [7], О. І. Гудзь [8], М. В. Хацер [9], Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик [10] та ін. Проте, важливість формування стратегії для розвитку підприємства потребує подальших досліджень цього питання.

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф, зазначав, що стратегія це один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описав стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремивши дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними [2].

А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і 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 [1].

Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу наявних ресурсів компанії [3].

Д. Куінн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що

інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [4].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [5].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють її позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [6].

З. Є. Шершньова та С. В. Оборська вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [7]. Філософська – акцентує увагу на визначенні напряму розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Відповідно до іншої організаційно-управлінської концепції, стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією» і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище.

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначень показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність у поглядах вчених на ці питання. Це є наслідком того, що: здебільшого фактичний процес розробки стратегії не завжди неузгоджений з процесом її реалізаці:

– стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;

– стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

– кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності від стратегій інших підприємств.

Так, відомий фахівець зі стратегічного планування А. Чандлер, розглядав

стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів діяльності підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [1]. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші вчені, визначаючи стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» (Д. Куінн), «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» (У. Глюк).

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, – одного простого визначення стратегії не існує і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Таким чином, Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [4].

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операції не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику. Тому, враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку повинна бути орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

У ході дослідження інформації періодичних видань установлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії [8]. Активні стратегії передбачають: – швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити

конкурентів; – гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; – можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; – постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності. Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними [9]. Порівняльна характеристика активних і пасивних стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1 [8].

Таблиця 1

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби. Товарна політика. Акценти на оновленні продукції та її упакування. Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегії, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька їх видів, а саме: активно-наступальну, ринкової ніші, пасивно-наступальну, захисну. Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за

окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [9, с. 110–111].

На вибір стратегії розвитку підприємства впливає ряд факторів та характеристик, які систематизовано на рис.1.

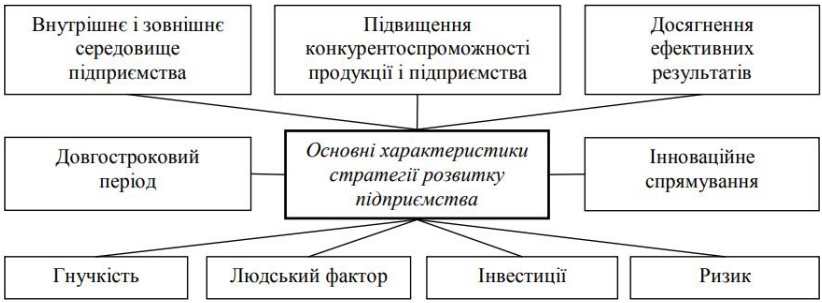

Рис. 1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [9]

Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях. Вона використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також може бути використана на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Вона властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств лідерів. Ця стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характери-

зується середнім рівнем ризику. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Вона потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або забезпечуватимуть дотримання ефективних результатів діяльності підприємства. Таким чином під стратегією розвитку підприємства необхідно розуміти довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

1. Чандлер А. Стратегия и структура. М.: Мир, 1988. 464 с. **2.** Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519 с. **3.** Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с анг.: Экономика, 1991. 239 с. **4.** Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес. пер. с анг. под ред. Каптуревского Ю. СПб.: Питер, 2001. 688 с. **5.** Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції. пер. з англ. Олійник А., Скільський. Р. К.: Основи, 1998. 390 с. **6.** Туленков Н. Ключевая позиция тратегического менеджмента в организации. *Проблеми теории и пактики управления*. 1997. № 4. С 104–107. **7.** Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. **8.** Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 07.10.2019). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.10.2019). **9.** Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3. С. 109–112. **10.** Гончаров Ю. В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.