УДК 339.5
DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010010

Маковецька І.М., *к.е.н., доцент*
Байдін М.В., аспірант
Коцюба О.О., *бакалавр*
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена розробці стратегії підприємства в сучасних економічних умовах, що дозволило б покращити діяльність та спрямувати сили на нові горизонти ведення бізнесу з посиленими позиціями як на внутрішньому так і на зовнішньому середовищі підприємства. Описаний процес розробки стратегії підприємства, де все починається з визначення глобальної місії підприємства та цілей, які є більш конкретними та глобальними для самого управлінського процесу. Надана детальна класифікація типів стратегії підприємства, яка перед розробкою тієї чи іншої стратегії в сучасних економічних умовах включає зміст, прийняття управлінських рішень, поведінку у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень реалізації стратегії, галузеві напрями підприємства.

Ключові слова: *стратегія, підприємство, управління, розробка, процес, умови*

Постановка проблем. В умовах ринкової економіки проблема формування та розробки стратегії підприємства в сучасних економічних умовах є актуальною та визначає декілька аспектів стратегічного розвитку підприємства в різних сферах діяльності. Вивчаючи стратегічне управління, працівники на підприємстві можуть якісно працювати в умовах ринкових відносин, вірно оцінювати ситуацію та запроваджувати ті заходи, які будуть ефективні для розвитку підприємства. У ході розробки стратегії підприємства важливими моментами для опрацювання матеріалу є те що загалом стратегічне управління є наслідком місії підприємства, а самі стратегія виробляється на основі детального аналізу внутрішньої структури та зовнішнього оточення. Розмаїття типів та видів стратегій підприємства виробляється на основі детального аналізу внутрішньої структури та зовнішнього оточення, де у межах даної проблематики визначаються пріоритети розвитку майбутньої діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики розробки стратегії підприємства в сучасних економічних умовах було внесено вагомий внесок таких українських і зарубіжних вчених, як: І. Ансоффа, О. Виноградової, О. Гудзь, П. Друкера, І. Коротко, Ф. Котлера, Н. Круглової, А.П. Наливайка, А. Сміта, А. Стрікленда, А. Томпсон, П. Чорномаза, А. Філіпенка та інших. Саме ці науковці присвятили свої праці щодо розроблення формування та реалізації стратегій підприємства. Перед підприємствами, що функціонують у сучасних економічних умовах господарювання гостро постає питання виживання та ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. Але все ж таки повинно і надалі проводитися дослідження з даної проблематики, адже зі змінами зовнішнього середовища відбувається пере розподілення ресурсів та стратегічних цілей підприємства в сучасних економічних умовах.

Метою статті є визначення основних характеристик стратегії підприємства та дослідження теоретичних положень розробки стратегії підприємства в сучасних економічних умовах де посилюються глобалізаційні фінансово-економічні відносини, конкуренція та відбуваються зміни джерел забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

© Маковецька І.М., Байдін М.В., Коцюба О.О., 2024

Виклад основного матеріалу. Розробка стратегія підприємства є актуальною як ніколи, тому що за останні десятиліття це перспективне та необхідне направлення в бізнесі, яке має колосальне вплив на важливе значення в розвиту них країнах Світу. Саме активне використання стратегії на підприємстві в Європі та Америці, як бази направлення на пошук короткострокових та довгострокових цілей, поступово зайняло свою позицію на українському ринку в сучасних економічних умовах.

Загалом стратегія підприємства охоплює великий спектр економічних важелів досягнення економічної стабільності з великою кількістю функцій та їх впливом на підрозділи, а саме на виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, проектування. Прийняття стратегічного вибору для розробки тієї чи іншої стратегії означає пов'язання бізнесових рішень та конкурентоспроможних дій зібраних по відділах підприємства в один управлінський вузол. Саме такі дії з управлінськими підходами відображають стратегію підприємства.

З погляду сучасних уявлень науковців та учених, стратегія залишається однією з сильних сторін підприємства з діловим акцентом на концепцію реальних управлінських дій, здатний привести цю бізнес-концепцію до створення реальної конкурентної переваги підприємства в сучасних економічних умовах.

Сучасне визначення розробки стратегії проходить через безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [5].

На сьогодні в науковій літературі третім етап стратегічного управління є розробка стратегії підприємства. Коли говоримо про стратегію підприємства, то необхідно пам'ятати, що, з одного боку, стратегія є детермінованою, тобто чітко спланованої, з другого боку, – стохастичної, тобто що формується під впливом випадкових факторів.

Переважна більшість тієї чи іншої складової у підсумковій стратегії підприємства залежить від рівня нестабільності середовища функціонування підприємства. Чим мінливе та нестабільне зовнішнє середовище, то більше в стратегії підприємства випадкового творчого та креативного підходу менеджерів до оцінки даної ситуації.

Отже, з нашої точки зору стратегія – це комбінація із запланованих управлінських дій та швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, нових можливостей отримання конкурентних переваг та нових загроз послаблення її конкурентних позицій.

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 [4, с. 75].

Для того щоб визначити стратегію підприємства керівництву необхідно відповісти на важливі питання, пов'язаними з становищем на ринку:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- у який бізнес перейти.

При цьому увага концентрується на тому, що підприємство робить та чого воно не робить; що більш важливо і що менш важливо у діяльності, що здійснюється організацією діяльності і т.д.

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. [6].

Загалом процес розробки стратегії підприємства в сучасних економічних умовах складається з низки послідовних етапів. Основною базовою моделлю розробки стратегічного плану прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу, лідером якої вважається К.

Ендрюс. Ця модель розроблялася американськими дослідниками протягом досить тривалого часу. На рисунку 1 показано процес розробки стратегії підприємства.

Рис. 1. Процес розробки стратегії підприємства

Джерело: [2].

В процесі розробки стратегії підприємства описує лежить впевненість у тому, що формулювання стратегії як процес спирається на кілька базових постулатів, які у своїй сукупності забезпечують проектування стратегії.

Відповідно до цієї моделі процес, стратегічного управління є певною точкою перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового середовища підприємства, які виражається у формі ключових факторів успіху, а також і сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу, виражених у відмінних здібностях до розвитку.

Отже, з вище описаного ми може стверджувати, що розробка стратегії починається з визначення глобальної місії підприємства та цілей, які є більш конкретними та глобальними для самого управлінського процесу. Розгляд і реалізація стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення мети, на відносно низьких рівнях може виявлятися самою метою.

Далі необхідно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємство. При цьому враховуємо всі можливі фактори. Взаємодія цих факторів зазвичай комплексна і має специфічні відмінності для галузі та підприємства. Як правило, стратегія не забезпечує успіху, якщо не проведено кордон між внутрішньою та зовнішньою ситуацією, не забезпечено придбання суттєвих конкурентних переваг та не покращено діяльність підприємства.

Безпосередньо процедура розробки стратегії складається з: визначення корпоративної місії (девізу); конкретизації бачення корпорації і постановки мети; формулювання і реалізації

стратегії, спрямованої на досягнення цільових настанов. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб результати розумової роботи втілилися в конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дали б змогу домогтися високої ефективності підприємницької діяльності [3].

Коли розробляється стратегія підприємства то керівництво формує план про розвиток та обирає сучасні методів управління, що забезпечать певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко освітлені у працях науковців стратегії зазвичай називаються базисними, чи еталонними. На сьогодні щоб розробити та впровадити в життя підприємства ту чи іншу стратегію необхідно проаналізувати чотири різні підходи до зростання підприємства та що пов'язано зі зміною стану одного або кількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, становище всередині галузі, технологія. На рисунку 2 показано типи стратегій підприємства.

Кожен тип стратегії підприємства повинен включати перед розробкою тієї чи іншої стратегії в сучасних економічних умовах зміст, прийняття управлінських рішень, поведінку у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень реалізації стратегії, галузеві напрями підприємства.

Рис. 2. Типи стратегій підприємства

Джерело: [1].

Насправді підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширене у багатогалузевих підприємствах. Може вироблятися підприємством та певна послідовність у реалізації стратегій. Щодо першого та другого випадків кажуть, що підприємство здійснює комбіновану стратегію.

Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено v вигляді документа.

Висновки. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства. Викладена інформація та її

аналіз дозволяють повною мірою припустити, що правильно розроблена та успішно втілена у життя стратегія управління підприємством – запорука його плідного функціонування за умов ринкової економіки. Звичайно, відмінна стратегія в парі з успішним виконанням не гарантує, що підприємство вдасться повністю уникнути періодів спаду і нестійкості. Іноді потрібний час, щоб зусилля менеджерів призвели до позитивних результатів. Проте слід пам'ятати, що саме на плечі менеджера лягає відповідальність за підготовку та розробку стратегії підприємства до непередбачено жорстких умов шляхом завбачливого стратегічного планування – найважливішої частини стратегічного управління.

Список використаної літератури

1. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Демьяненко О.Н. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2018 № 3. С. 55-58.
3. Єщенко М. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 157-162.
4. Маліношевська К. І. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С.74-78.
5. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. № 1. С. 76-84.
6. Miklovda 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.

REFERENCES

1. Butko M.P., Ditkovska M.YU., Zadorozhna S.M. (2016). Stratehichnyy menedzhment: navch. posib. [Strategic management: education. manual]. Kyiv: «Tsentr uchbovoyi literatury».
2. Demyanenko O.N. (2018). Protses rozroblennya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [The process of developing an enterprise development strategy]. *Natsionalna ekonomika. Intelekt KHKHI*, (3), 55-58.
3. Yeshchenko M. (2020). Rozroblennya stratehiyi i taktyky upravlinnya pidpryyemstvom u suchasniy Ukrayini [Development of strategy and tactics of enterprise management in modern Ukraine]. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk*, (64(3)), 157-162.
4. Malinoshevska K.I. (2022). Rozrobka stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [Development of an enterprise development strategy]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, (41), 74-78.
5. Pohorelov Yu. S. (2017). Sposoby rozvytku pidpryiemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia [Methods of enterprise development: conditions and effectiveness of usage]. *Ekonomichnyy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, (1), 6-84.
6. Miklovda 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.

MAKOVETSKAYA IRINA, BAIDIN MYKYTA, KOTSYUBA OLEKSANDR. DEVELOPMENT OF ENTERPRISE STRATEGY IN CURRENT ECONOMIC CONDITIONS. *The article is devoted to the development of the company's strategy in modern economic conditions, which would allow to improve the activity and direct the forces to new horizons of doing business with*

strengthened positions both in the internal and external environment of the company. The difficult situation in the domestic market and European integration require domestic enterprises to search for new effective ones tools for further development and increasing the competitiveness of goods. One of these tools is determining the position of the enterprise and the product or service, as well as effective strategy development. The process of developing an enterprise strategy is described, where everything begins with defining the global mission of the enterprise and goals that are more specific and global for the management process itself. According to this model, the process of strategic management is a certain point of intersection of identified opportunities and threats of the enterprise's external business environment, which are expressed in the form of key success factors, as well as strengths and weaknesses of resource potential, expressed in excellent development capabilities. The vast majority of one or another component in the company's final strategy depends on the level of instability of the company's operating environment. The more changeable and unstable the external environment, the more random creative and creative approach of managers to the assessment of a given situation in the company's strategy. A detailed classification of types of enterprise strategy is given, which includes the content, management decision-making, behavior in the internal and external environment, the level of strategy implementation, and industry directions of the enterprise before developing one or another strategy in modern economic conditions. Four different approaches to the growth of an enterprise with the development of a strategy are analyzed, which are associated with a change in the state of one or more of the following elements: product, market, industry, position within the industry, technology. The development of an enterprise's strategy in modern economic conditions should ensure the orientation and adaptability of the enterprise's actions.

Key words: strategy, enterprise, management, development, process, conditions