

УДК 334.012.23(045)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Рязановська В.В., Передерій В.В.

Національний авіаційний університет

В статті розглянуто особливості стратегічного розвитку підприємств, що здійснюють свою діяльність в сучасних ринкових умовах невизначеності та жорсткої конкуренції. Досліджено основні конкурентні переваги підприємств та їх стратегії розвитку на ринку, запропоновані підходи до визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємств в сучасних умовах для досягнення комплексу економічних показників на довгостроковий період.

**Ключові слова:** стратегія, управління підприємством, стратегічний розвиток, конкурентне середовище.

**Постановка проблеми.** Починаючи з 60-х рр. у країнах Західної Європи підприємства стали більш залежними від попиту споживачів. В сучасних ринкових умовах стратегія стала невід'ємною частиною в управлінні підприємством. Будь-якому підприємству необхідно сформулювати таку стратегію розвитку, яка б дозволила ефективно функціонувати в конкурентному середовищі.

Отже, стратегія повинна відображати комплекс дій та рішень, спрямованих на досягнення поставлених завдань та зміцнення позицій підприємства.

Стратегічне управління підприємством повинно включати гнучке регулювання і своєчасні зміни в діяльності підприємства від впливу навколишнього середовища, орієнтуватись на запити споживачів для досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження стратегічного управління пов'язане з видатними іменами зарубіжних науковців: канадського вченого Генрі Мінцберга, класиків американського менеджменту М. Портера та П. Друкера, а також Д. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, Д. Шендела, К. Сноу, Р. Гранта, А. Стрікленда, Ш. Остера, Б. Хендерсона, З. Дражек, О. Віханського. Вагомий внесок щодо підходів стратегічного розвитку підприємств належить і вітчизняним науковцям, серед них: О. Амоша, А. Наливайко, Є. Кузьмін, Т. Решетняк, Н. Євдокимова, В. Новак, В. Пономаренко, Т. Мостенська, В. Герасимчук, Г. Дмитренко.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблемою сучасних підприємств є зайнятість керівництва саме оперативною діяльністю, але аж ніяк не стратегічним розвитком, аргументуючи це тим, що раніше цілком без цього обходилися. Цьому сприяє швидка зміна ринкових процесів, нестійкість зовнішнього середовища, нові стилі керівництва тощо. Зміни хоч однієї складової зовнішнього середовища можуть призвести до змін інших, в цьому виражається складність, наприклад, політичних, правових чи економічних факторів.

На даний час більшість підприємств працюють у непередбаченому оточенні, і через постійні зміни зовнішнього середовища, потребують нових підходів та систем до управління.

Порівнюючи з зарубіжними підприємствами, в яких основним завданням вважалось досягнення прибутку саме у перспективі, на вітчизняних підприємствах, впровадження такої сис-

теми пов'язане з багатьма проблемами, зокрема, з усвідомленням того, що потрібно одночасно вирішувати і поточні, і стратегічні завдання.

**Метою** даної роботи є визначення сучасних підходів до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств, що дозволить менеджменту підприємств зміцнити свої позиції на ринку в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія є комплексом взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей, що постійно підлягають коригуванню та забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Тому головним є визначення пріоритетів, що прискорять і забезпечать стабільний розвиток, виділяючи фіксований приріст потенціалу підприємства та його ефективне використання.

Сформована стратегія розвитку підприємства є одним з основних компонентів системи стратегічного управління. Стратегічне управління є процесом прийняття та виконання стратегічних рішень, основою якого є стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Більшість підприємств досягли результатів саме завдяки тому, що активно займалися стратегічним розвитком, а отже впроваджували систему стратегічного управління.

Стратегія розвитку підприємства повинна мати здатність адаптуватися до зовнішніх умов, необхідну кількість потенціалу для стратегічного розвитку. Особливості забезпечення розвитку підприємства розглянуто в табл. 1.

В ринкових умовах, підприємства повинні самостійно прогнозувати параметри зовнішнього середовища, довгострокові цілі та стратегію їх досягнення.

На наш погляд, стратегічний розвиток підприємств базується на таких основних передумовах:

- визначення цілей на майбутнє;
- усвідомлення впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства;
- прийняття управлінських рішень для зменшення негативного впливу проблем;
- налаштування системи стратегічного управління.

Організації прагнуть встановити контроль над зовнішнім середовищем, яке зумовлює монополізацію ринків, дефіцит, ігнорування інтересів споживачів тощо. Водночас починають діяти конкуренти, які протидіють монопольному конт-

Визначення конкурентної стратегії забезпечення розвитку підприємства

Тип розвитку	Характеристика конкурентної переваги	Відповідна стратегія
Організаційний	– низькі витрати на реалізацію; – гнучкість.	Стратегія лідерства за витратами; Стратегія розширення меж ринку
Виробничий та технологічний	– якість; – дотримання термінів поставок.	Стратегія диференціації; Наступальна стратегія: – поліпшення продукту; – посилення виробничого процесу.
Соціальний та трудовий	– висока продуктивність праці.	Стратегія лідерства у витратах
Фінансовий та економічний	– «дешеві» фінансові ресурси.	Стратегія посилення діяльності
Потенціалу підприємства	– нові технології; – поліпшення продукту.	Стратегія лідерства продукції
Адаптаційний	– адаптація до зовнішніх умов; – інтеграція ресурсів; – інноваційний розвиток.	Стратегія лідерства за інноваційними технологіями

Джерело: [6, с. 100]

ролю над ринком і попитом. Організації змушені балансувати між впливом непередбачуваних змін та загрозами з боку нових конкурентів і держави [4, с. 19].

Для виживання в конкурентних умовах та для досягнення поставлених цілей, важливе значення має зацікавленість працівників та керівництва в розробленні стратегії розвитку підприємства, особливо повинні враховуватись певні обмеження: людські ресурси, рівень кваліфікації персоналу, високий рівень конкуренції, матеріальні, грошові, екологічні тощо.

На даний час, займаючись поточною діяльністю, здійснювати ефективні стратегічні зміни практично неможливо. Намагаючись обмежитись частковими змінами, але всеодно витрачаючи більшість часу на поточну діяльність, практично не приділяють уваги сучасні керівники та власники на стратегічний розвиток своїх підприємств.

Вибір стратегії має відповідати умовам не тільки зовнішнього середовища, а й залежати від внутрішніх факторів підприємства та його сфери діяльності.

На рис. 1 зображено розподіл пріоритетів між поточною діяльністю сучасних підприємств та їх стратегічним розвитком.

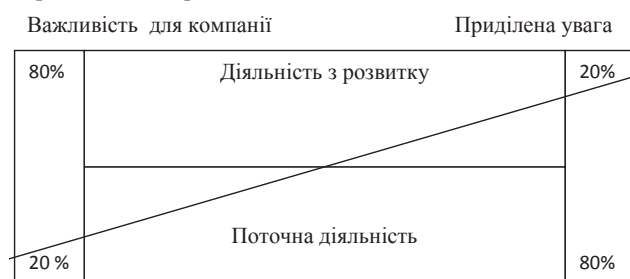


Рис. 1. Розподіл пріоритетів між поточною діяльністю та стратегічним розвитком [2, с. 11]

Стратегічне управління виконує особливу (специфічну) роль у процесі управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на певному ринку, компенсуючи зміни умов зовнішнього середовища. Відтак, стратегічне управління розглядається у зв'язку з тактичним та операційним управлінням у єдиній системі менеджменту підприємства [1, с. 29].

Особливостями такого управління є аналіз змін та розробка завдань щодо управління в процесах реалізації стратегії підприємства. Це є удосконалення організаційної структури підприємства, постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, змін з боку державного регулювання.

Стратегічне управління не дає точного чи детального опису стану підприємства в зовнішньому середовищі, але ми отримуємо необхідні характеристики для виживання на конкурентному ринку. Для впровадження даної системи необхідні великі витрати часу та ресурсів.

Стратегічне управління підвищує результативність діяльності підприємства, а саме:

- може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень;
- підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них;
- підприємство стає більш керованою, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими [3, с. 13].

Підходи до стратегічного управління адаптуються до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі для досягнення економічної ефективності підприємств.

Стратегічне управління дає змогу передбачити такі зміни і підготувати підприємство до них.

В сучасних умовах малі та середні підприємства застосовують цілі стратегії, які не завжди чітко визначені та свідомо керовані, здебільшого направлені лише на збільшення прибутковості, оскільки їх прийняття може відбуватися одноосібно. Керівництво таких підприємств змушене вирішувати стратегічні питання за рахунок набутого досвіду чи зазвичай, інтуїції, оскільки аналіз змін ринкового середовища, глобалізації, факторів та нестабільності зовнішнього середовища такими підприємствами, як правило, не проводяться.

Підприємець робить акцент не на побудові стратегії, а на активному пошуку нових можливостей. Проблеми організації, при цьому, мають другорядне значення. У підприємницькій організації владу сконцентровано в руках її керів-

ника. Якщо він також і її засновник, то йому не хочеться підкорятись авторитетам, співпрацювати з ними. В управлінні підприємець завжди спирається на особисту владу, інколи на харизму. Погляди та позиція керівника повністю замінюють зафіксований на папері, виражений у словах і цифрах, план [3, с. 22–23].

Стратегія завдяки такому підходу відбувається впроваджується швидко, не зважаючи на невизначеність ситуації, але присутній надмірний ризик тому, що формування стратегії повністю залежить від однієї людини, зокрема її стилю управління.

Стратегічні рішення, зокрема і про диверсифікацію діяльності підприємства приймають спонтанно, з великим запізненням, несучи неймовірні втрати відповідно, нерідко тоді, коли вже щось поправити важко, а то і неможливо [3, с. 218].

Чітке виконання стратегії підприємства передбачає відповідальність менеджерів за виконання та їх прагнення постійно покращувати рівень роботи, а отже підвищувати ефективність діяльності підприємства.

В сучасних ринкових умовах, на наш погляд, доцільно виділити такі підходи до стратегічного розвитку підприємств:

- створені шляхом компромісу;
- обґрунтовані та сплановані;
- сформульовані «натхненням»;
- базуються на здоровому глузді.

Зазначені підходи застосовуються в залежності від рівня підготовки керівників підприємства та сприяють формуванню стратегічному розвитку.

Основними елементами стратегії є заходи, орієнтовані на ефективну адаптацію до зовнішніх змін та використання основної характеристики конкурентоспроможної переваги. Ресурсами забезпечення розвитку підприємства є: новітні технології, ефективні бізнес-проекти, високо-кваліфікований персонал.

Розглядаючи підходи до розвитку українських підприємств, експерти припускають, що однією із помилок є бачення, ніби умови ринку створюють мотивацію для підвищення ефективності праці. Але, на практиці дане ствердження не діє, адже значна кількість працівників залишаються незацікавленими в стабільній діяльності підприємства, а, отже, і в його подальшому ефективному розвитку [7, с. 81].

Стратегічні недоліки та помилки в управлінні розвитком підприємства проявляються у зменшенні прибутку або обсязі продажів, відсутності платежів тощо. Важливо визначити за допомогою яких показників виявляється їхній можливий стан і здійснюються системні зміни в процесах функціонування підприємства. До того ж, дослідження повинні бути систематичними, а не одноразовими при виборі стратегії розвитку [6]:

- пріоритетні цілі та місія підприємства;
- формування та представлення стратегічних завдань;
- облік потенціалу підприємства;
- аналіз усіх типів середовищ і ринку, ситуація та їх чинники.

Неможливо обрати готовий «ідеальний шлях» для проведення стратегічного розвитку підприємства, адже кожен вчений, окрім загальних уявлень, має свою власну інтерпретацію діяльності у сфері стратегічного управління. Свій власний підхід можливо створити лише розпочавши процес стратегічного планування, аналізуючи своє підприємство та чинники, що впливають на його діяльність [5].

Стратегічне управління розвитком на підприємстві ґрунтується, в основному, на виборі певного варіанту стратегії з декількох альтернатив. Найчастіше методи стандартних рішень для широко поширених ситуацій, підприємства, зазвичай, покладаються на сценарний підхід.

На думку авторів, пріоритетним напрямом є поєднання стратегій, з урахуванням потенціалу розвитку підприємства, мікро- і макроаналізу та ринкових умов, які систематично аналізують фактори обох середовищ.

Для того, щоб стратегічне управління стало новою формою, і діяло як сучасний підхід до забезпечення розвитку підприємства необхідно виявляти деякі його показники, проводити систематичний аналіз середовища, де працює підприємство.

Тому постає необхідність подальшого дослідження сучасних підходів до вибору стратегії розвитку підприємства для забезпечення та підтримки фіксованого зростання стратегічного потенціалу.

**Висновки.** Необхідність формування стратегії розвитку підприємства виникає тоді, коли досягти поставлених цілей неможливо в межах діючої. Підприємство, реагуючи на зміни зовнішнього середовища, загрози чи можливості, здійснює вибір стратегії подальшого розвитку. Стратегію підприємства потрібно формувати, враховуючи основні тенденції економічного та політичного становища країни, а коригувати – в залежності від ситуації, адже зміцнення стану на ринку і є одним з основних інтересів власне підприємства.

Сучасні підходи до стратегічного розвитку підприємств ґрунтуються на усвідомленні завдань, які стоять перед ними, на розумінні факторів зовнішнього середовища, що, в свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та заплановані економічні результати. Підходи до стратегічного розвитку підприємства мають багато переваг. Вони дають змогу визначити основні пріоритети розвитку, координують персонал підприємства, націлюють керівництво на перспективне мислення, що в цілому забезпечує стійкість та високу конкурентоспроможність.

Успіх залежить від того, настільки вдало та вчасно підприємство проаналізує загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, власні можливості, конкурентні переваги, сформулює стратегію власного розвитку та впровадить її в діяльність. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідно поєднувати підходи до діяльності та управління, що дасть змогу визначати цілі розвитку та виживати у довгостроковій перспективі.

**Список літератури:**

1. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2014. – 445 с.
2. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка.] – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
3. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу [Електронний ресурс]: колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; ред. А. П. Наливайко. – Електрон. текстові дані. – Київ: КНЕУ, 2015. – 400 с.
4. Тенденції розвитку підприємств в нових реаліях України [Текст]: монографія / [Савенко І. І. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. І. Савенка, канд. екон. наук, доц. І. О. Седікової; Одес. нац. акад. харч. технологій. – Одеса: Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2015. – 127 с.
5. Basic Description of Strategic Planning (including key terms to know) [Electronic source]. – Access: <https://managementhelp.org/strategicplanning/ba-sics.htm>
6. Borcosi C. A. The strategies of enterprises development // Research and Science Today, 2015. – No. 2(10). – P. 92–97.
7. Formation of strategic management system as a modern approach to ensuring the development of enterprises [Електронний ресурс] / V. Yu. Filippov // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 4(26). – С. 98–103. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html>
8. Teletov A. S., Letunovskaia N. Ye., Provozin N. V. Strategies of the industrial enterprises economic development within cities infrastructure development / A. S. Teletov, N. Ye. Letunovskaia, N. V. Provozin // Journal of Scientific and Applied Research, 2014. – Vol. 6. – P. 77–90.

**Рязановская В.В., Передерий В.В.**

Национальный авиационный университет

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРИОРИТЕТАМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Аннотация**

В работе рассмотрены особенности стратегического развития предприятий, осуществляющих свою деятельность в современных рыночных условиях неопределенности и жесткой конкуренции. Исследованы основные конкурентные преимущества предприятий и их стратегии развития на рынке, предложены подходы к определению стратегических приоритетов развития предприятий в современных условиях для достижения комплекса экономических показателей на долгосрочный период.

**Ключевые слова:** стратегия, управление предприятием, стратегическое развитие, конкурентная среда.

**Ryazanovska V.V., Perederii V.V.**

National Aviation University

## **MODERN APPROACHES TO STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

### **Summary**

The article considers the peculiarities of the strategic development of enterprises that carry out their activities in the current market conditions of uncertainty and tough competition. The main competitive advantages of the enterprises and their development strategies in the market are investigated, approaches to the definition of strategic priorities of enterprise development in modern conditions are proposed for achievement of a complex economic indicators for the long-term period.

**Keywords:** strategy, enterprise management, strategic development, competitive environment.