

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.11.6>
УДК 338.24

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>
e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Ольга Павлівна ПОДРА

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>
e-mail: olha.p.podra@lpnu.ua

Юлія Богданівна МАЛИНОВСЬКА

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Любов Степанівна НОДЖАК

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>
e-mail: liubov.s.nodzhak@lpnu.ua

РЕКОМЕНДАЦІЇ СТОСОВНО ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ОБҐРУНТОВАНОГО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено та охарактеризовано процес прийняття стратегічних управлінських рішень. Здійснено аналіз критеріїв вибору стратегії розвитку. Розроблено технологію обґрунтованого вибору стратегії розвитку за параметрами попиту і прибутку на засадах ідентифікації критеріїв вибору та систематизації потенційно можливих видів стратегій. Сформовано змістове наповнення визначених етапів реалізації рекомендованої технології, послідовність їх виконання. Розроблено рекомендації зі здійснення вибору можливих варіантів стратегії розвитку залежно від параметрів попиту на продукцію та величини прибутку.

Ключові слова: стратегічні управлінські рішення, технологія стратегічного планування, стратегія, розвиток, стратегічний аналіз, попит, прибуток

ВСТУП

Стратегічне управління як управління формуванням та реалізацією стратегії розвитку, яка є одним із головних результатів стратегічного планування спрямовує підприємство на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Останнім часом дедалі більше теоретиків та практиків менеджменту наголошують на важливості стратегічного планування, зокрема формування стратегії розвитку, основна мета якого полягає у визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності, які б забезпечили довгострокову перспективу успішного функціонування підприємства.

Проблеми стратегічного планування, стратегічні моделі вибору функціональних стратегій розвитку розглядають у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці [1-5].

Одними із найбільш вагомих є такі етапи технології стратегічного планування, як уточнення критеріїв вибору стратегії, формування альтернативних пакетів стратегій та вибір оптимального пакету стратегій підприємства, які детальніше розглянуто на прикладі стратегій розвитку.

Огляд публікацій [1-5] вказує на недостатність розкриття проблеми вибору стратегій розвитку. Вимагають ґрунтовного розгляду питання сутності та особливостей критеріїв формування та вибору стратегії розвитку.

Науковці у своїх публікаціях у контексті інструментарію стратегічного аналізування здебільшого розглядають відомі розробки зарубіжних авторів, що запозичено з практики функціонування іноземних корпорацій. У вітчизняній практиці стратегічна проблематика функціонування підприємств має відмінний від іноземного досвіду стратегічного управління характер. Пріоритетним напрямом є антикризове планування та управління.

Теорія та практика стратегічного аналізування та планування виробили інструментарій формування загальних стратегій діяльності підприємства. До інструментарію стратегічного аналізування і планування відносяться: типові формальні моделі та кількісні методи, котрі поширені у практиці стратегічного планування; індивідуальний творчий аналіз, що передбачає врахування особливостей та певної специфіки функціонування підприємств із застосуванням аналітичних знань, індивідуальних інтуїтивних здібностей фахівців у сфері стратегічного управління [1].

О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич узагальнюють, що методами стратегічного аналізування бізнес-середовища, які застосовують у стратегічному плануванні стосовно конкретного напрямку та сфери діяльності, є формальні моделі стратегічного аналізу: життєвого циклу продукту; продукт-ринок; накопиченого досвіду; життєвого циклу технологій тощо [1]. У стратегічному плануванні діяльності високодиверсифікованих підприємств застосовуються матричні методи, зокрема, метод МакКінсі, метод Бостонської консалтингової групи, модель компанії Шелл на основі матриці DMP тощо [1].

Конкурентні позиції аналізуються з ціллю визначення стратегій розвитку та перспектив: аналіз виключно конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey), матриця формування спрямованої полі-

тики (модель Shell / DPM), аналіз щодо секторів бізнесу (модель BCG) тощо.

Для стратегічного планування діяльності підприємств необхідно застосовувати стратегічний інструментарій у вигляді методів стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Водночас слід було б врахувати специфіку галузі діяльності, проблематику вітчизняних підприємств, специфіку діяльності тощо. Пріоритетними напрямками мають бути – фінансування, впровадження інновацій, покращення технологій виробництва, розвиток тощо.

МЕТА роботи полягає у дослідженні процесу прийняття стратегічних управлінських рішень; аналізуванні критеріїв вибору стратегій розвитку; розробленні технології обґрунтованого вибору стратегії розвитку за параметрами попиту і прибутку на засадах ідентифікації критеріїв вибору та систематизації потенційно можливих видів стратегій; формуванні обґрунтованого змістового наповнення визначених етапів реалізації зазначеної технології та їх логічної послідовності виконання; формуванні рекомендацій з вибору можливих варіантів стратегій розвитку залежно від параметрів попиту на продукцію та величини прибутку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовано такі методи дослідження: узагальнення, порівняльний аналіз, групування, структурно-логічне моделювання, систематизація – у формуванні етапів технології обґрунтованого вибору стратегії розвитку та розробленні стратегічних альтернатив розвитку за параметрами попиту і прибутку.

РЕЗУЛЬТАТИ

Передумовою вибору чи формування стратегії розвитку є наявність чіткої та достовірної інформації про стан ринку (ступінь конкуренції на ньому, динаміку попиту та пропозиції на конкретну продукцію, інформація про конкурентні переваги підприємства тощо).

Варто зазначити, що стратегія розвитку пов'язана з іншими видами діяльності, такими як: виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, зовнішньоекономічна, діяльність персоналу, інвестиційна діяльність тощо, які створюють умови для оновлення та подальшого розвитку підприємства.

Вибір адекватної стратегії розвитку залежить не лише від стратегічного бачення керівництва, але й від особливостей діяльності та характеристик підприємства (профілю, витрат на діяльність, розміру, ключових факторів успіху та основних параметрів діяльності тощо).

Ефективність стратегії розвитку залежить не лише від власного змісту та характерних особливостей, але значно й від взаємозв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства, такими як маркетингова, фінансова, зовнішньоекономічна, технологічна, кадрова тощо.

Рекомендована технологія обґрунтованого вибору стратегії розвитку за параметрами попиту і прибутку передбачає реалізацію визначених етапів.

1 Етап. Підготовка інформаційного забезпечення для подальшого розроблення стратегії розвитку. На цьому етапі відбувається збір інформації для розроблення стратегічних планів, її систематизація та опрацювання. На основі зібраної інформації про діяльність підприємства,

зовнішнє середовище, можливі стратегії розвитку, розробляється методичне забезпечення стратегічного планування.

2 Етап. Визначення стратегічних цілей та завдань розвитку підприємства. Стратегічні цілі зазвичай спрямовано на стратегічні зміни і перетворення, які мають стосуватися різних сфер функціонування підприємства. Необхідним є формування завдань розвитку підприємства, що сприятиме визначенню потрібних критеріїв вибору стратегії.

3 Етап. Стратегічне дослідження та аналізування конкурентного середовища та потенціалу розвитку підприємства. Необхідно дослідити вплив факторів конкурентного середовища, виявити та оцінити наявний потенціал розвитку діяльності.

4 Етап. Формування обґрунтованого набору критеріїв вибору стратегії розвитку за параметрами попиту і прибутку. Слід обирати критерії, які допоможуть здійснити обґрунтований, логічний вибір стратегії розвитку із врахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства за найбільш актуальними і значущими параметрами розвитку, такими як попит і прибуток.

5 Етап. Обґрунтований вибір стратегічних інструментів розроблення стратегії розвитку. Такими інструментами можуть бути: матриця портфельного аналізу, матриця «зростання – частка ринку», діловий комплексний аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа тощо.

6 Етап. Формування стратегічних альтернатив розвитку в умовах здійснення ЗЕД. Розробляються прийнятні для діяльності підприємства варіанти стратегій, які є базовими, але можуть піддаватись модифікації та різноплановому удосконаленню.

7 Етап. Формування обґрунтованої стратегії та відповідних функціональних стратегій. Для підприємства розробляється комплексний пакет стратегій, які мають загальне та функціональне призначення в контексті розвитку підприємства.

8 Етап. Розроблення програми реалізації стратегії розвитку, відповідних заходів, стратегічних та тактичних рішень. З метою реалізації обраної стратегії розвитку формується розгорнута програма оперативних та поточних завдань, які дадуть змогу тактично реалізувати стратегічні плани розвитку. Обрані стратегії мають бути деталізовано прописаними, що дасть змогу відслідкувати ступінь їх виконання як у розрізі завдань, так і в розрізі часу. Документальна форма сприятиме втіленню стратегій у конкретні показники діяльності, які має бути досягнуто у визначений проміжок часу.

9 Етап. Оцінювання рівня виконання стратегії та стратегічних рішень за критеріями ефективності. Оцінювання ступеня досягнення стратегій визначається показниками очікуваної ефективності, фінансових результатів розвитку, зовнішньою ситуацією, ринковими умовами та бар'єрами тощо.

Вибір етапів технології розроблення стратегії обумовлюється впливом факторів: станом ринкової кон'юнктури, розмірами підприємства і масштабами діяльності, теперішнім етапом життєвого циклу, розвитком стратегічного планування, характеристиками структури управління, централізацією управління, ступенем диверсифікації, знаннями та кваліфікацією працівників, що задіяні до планування, ступенем автоматизації процесів управління тощо.

Здійснення обґрунтованого вибору технології стратегічного планування розвитку підприємства є відповідальним процесом. Оскільки виключно від технології залежить оптимальність та відповідність конкретним умовам функціонування, реалізація процесу планування

та формування стратегії розвитку, її досяжність.

Запропоновано можливі варіанти стратегій розвитку залежно від параметрів попиту на продукцію та величини прибутку (табл. 1).

Таблиця 1 – Рекомендовані стратегічні альтернативи розвитку за параметрами попиту і прибутку

Критерії вибору стратегій		Рекомендовані альтернативні варіанти стратегій
Попит на продукцію	Прибуток	
Низький	Низький	1. Переорієнтація діяльності
Середній	Середній	2. Стабілізація діяльності
Високий	Високий	3. Повна спеціалізація
Низький	Високий	4. Унікальність виробництва
Низький	Середній	5. Диверсифікація
Середній	Високий	6. Обмежена спеціалізація виробничого процесу
Середній	Низький	7. Модифікація виробництва
Високий	Середній	8. Інтенсифікація розвитку
Високий	Низький	9. Інноваційні перетворення

Як видно з табл. 1 розглядаються три можливі варіанти величини прибутку (високий, середній, низький) та аналогічно три рівні попиту на продукцію, що виробляється підприємством (високий, середній, низький). У підсумку одержуємо дев'ять можливих варіантів стратегій розвитку залежно від комбінацій обраних критеріїв: стратегія переорієнтації діяльності, стратегія стабілізації діяльності, стратегія повної спеціалізації, стратегія унікальності виробництва, стратегія диверсифікації, стратегія обмеженої спеціалізації виробничого процесу, стратегія модифікації виробництва, стратегія інтенсифікації розвитку, стратегія інноваційних перетворень.

Неможливо встановити універсальне шкалювання величини прибутку та попиту для усіх підприємств. Адже вони відрізняються профілем, масштабами діяльності, місткістю ринків збуту, особливостями функціонування тощо. Тому фахівці з планування та керівники підприємств мають самостійно визначати, до якої з можливих меж відносити прибуток власного підприємства та ринковий попит на свою продукцію. Водночас можна орієнтуватися на аналогічні показники підприємств – лідерів галузі, на місткість ринку, на середню прибутковість у галузі тощо.

ВИСНОВКИ

Технологія формування стратегії розвитку є пріоритетним елементом системи стратегічного планування. Особливе значення відводиться методологічній базі, що забезпечує процеси формування та реалізації технології планування, дає змогу досягти мети стратегічного планування у формуванні послідовності визначених обґрунтованих дій, спрямованих на реалізацію ефективного функціонування та довгострокову перспективу розвитку.

Здійснення обґрунтованого вибору технології стратегічного планування розвитку діяльності підприємства є відповідальним процесом. Оскільки виключно від технології залежить оптимальність та відповідність конкретним умовам функціонування, реалізація процесу планування та формування стратегії розвитку, її досяжність.

Впровадження рекомендацій у практичній діяльності для підприємства сприятиме отриманню економічного ефекту внаслідок підвищення ефективності стратегічного управління, розвитку діяльності, а також технологічного ефекту завдяки удосконаленню технології стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія. Львів, 2011. 320 с.
2. Петришин Н.Я., Чиркова Ю.Л., Бортнікова М.Г. Особливості використання методу space для здійснення оптимального вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/2. С. 11–16.
3. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf>
4. Дикав О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 1(24). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/15.pdf
5. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 65–78.

References

1. Kuzmin O.Y., Petryshyn N.Y., Doroshkevych K.O. Strategic activity of enterprises: technologies of planning and construction of maps: monograph. Lviv, 2011. 320 p. [in Ukrainian].
2. Petryshyn N.Ya., Chyrkova Y.L., Bortnikova M.H. Peculiarities of using the space method to make the optimal choice of strategy for the development of foreign economic activity. *Economics. Finances. Law*. 2020. № 11/2. pp. 11–16. [in Ukrainian].
3. Hurzhyi N.M., Koltunik A.Yu. The features of modern approaches to the strategic management of enterprise development.

Economics and enterprise management. 2016. Issue 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> [in Ukrainian].

4. Dykan O.V., Krykhtina Yu.O., Frolova N.L. Current methods of strategic analysis of the business the enterprise environment. *Economics and enterprise management*. 2021. № 1(24). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/15.pdf [in Ukrainian].

5. Kharchenko T.O. Making strategic decisions at enterprises in conditions of uncertainty. *Strategy of economic development of Ukraine*. 2020. № 46. pp. 65-78. [in Ukrainian].

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Olha PODRA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>

e-mail: olha.p.podra@lpnu.ua

Yuliia MALYNOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Liubov NODZHAK

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

e-mail: liubov.s.nodzhak@lpnu.ua

RECOMMENDATIONS REGARDING TECHNOLOGY FOR MAKING AN WELL-GROUNDED CHOICE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Introduction. Recently, more and more theorists and practitioners of management emphasize the importance of strategic planning, in particular, the formation of a development strategy, the main purpose of which is to determine directions for increasing competitiveness, which would ensure the long-term perspective of the successful functioning of the enterprise.

The purpose of the paper is to study the process of making strategic management decisions; analyzing the criteria for choosing development strategies; development of the technology for the justified choice of a development strategy based on the parameters of demand and profit on the basis of the identification of selection criteria and the systematization of potentially possible types of strategies.

Results. The recommended technology for the justified choice of a development strategy based on the parameters of demand and profit involves the implementation of certain stages: preparation of information support for further development of the development strategy; definition of strategic goals and tasks of development; strategic research and analysis of the competitive environment and development potential; formation of a justified set of criteria for choosing a development strategy based on demand and profit parameters; reasoned choice of strategic tools for developing a development strategy; formation of strategic development alternatives; formation of a justified development strategy and corresponding functional strategies; assessment of the level of implementation of the development strategy and strategic decisions according to performance criteria.

Conclusion. The technology of formation of the development strategy is a priority element of the strategic planning system. Particular importance is attached to the methodological base, which ensures the processes of formation and implementation of planning technology, allows to achieve the goal of strategic planning in the formation of a sequence of defined justified actions, aimed at the implementation of effective functioning and long-term perspective of development.

Keywords: strategic management decisions, strategic planning technology, strategy, development, strategic analysis, demand, profit