



Андрій Олександрович **БЛИЗНЮК**

к.е.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4945-4893>

e-mail: [basket1979@ukr.net](mailto:basket1979@ukr.net)

## АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Необхідною умовою для підняття та покращення економічної ситуації в Україні є вдосконалення структури управління організації, впровадження сучасних методик менеджменту, а саме стратегічного управління. Під час розроблення загальної стратегії вирішуються дві основні задачі: відбір та розподіл основних елементів загальної стратегії підприємства; встановлення конкретної ролі кожного з підрозділів підприємства під час здійснення стратегії та визначення способів розподілу ресурсів між ними. Стратегія має відповідати сильним та слабким сторонам підприємства та його конкурентним можливостям. Розрізняють такі види загальних стратегій: стабільності, зростання, скорочення. Одним із найважливіших питань для підприємства є питання наявності у неї сил та досвіду для впровадження у життя обраної стратегії.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, підприємницька діяльність, сучасні методики, менеджмент

### ВСТУП

На поточному етапі свого розвитку економіка України перебуває у перехідному періоді. Ситуація, що склалася, характеризується низкою негативних явищ, а саме високі темпи інфляції, корупція, зниження ділової активності, різким зниженням купівельної спроможності споживачів. У ситуації необхідно вибрати методи, які позитивно впливатимуть на збут, споживання товарів та послуг, а також знаходити певні підходи до управління підприємством.

Необхідною умовою для підняття та покращення економічної ситуації в Україні є вдосконалення структури управління організації, впровадження сучасних методик менеджменту, а саме стратегічного управління.

У сучасних нестабільних умовах підприємництва дуже важливо розуміти мету свого існування і чіткість встановлення в подальшому дій за планом, тому що часто більшість компаній змушені згорти свою діяльність. Саме з цією метою для довгострокової перспективи та ефективного функціонування підприємства розробляється та реалізовується стратегія розвитку.

Якщо брати до уваги складність управління ефективним розвитком компанії, виникає необхідність у розробленні та застосуванні науково-обґрунтованих сучасних технологій менеджменту, а також механізмів, що мотивують розвиток у перспективі, що враховує стратегічні напрями [1].

На сьогодні для активізації розвитку виробництва необхідно вирішувати певну низку складних проблем, пов'язаних з високим рівнем фізичного та морального зносу основних засобів, а також масовим проникненням на ринок іноземних конкурентів [1].

Необхідність створення стратегії підприємства характеризується різними термінами. Найпоширеніші поняття розроблення, вироблення, формування стратегії у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням і плануванням [2].

Проблемам застосування альтернативним стратегіям розвитку підприємницької діяльності в управлінні підприємством приділено багато уваги в роботах таких науковців як Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко, В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, В.І. Блонська, В.В. Пас-

тухова, О.О. Романенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрів, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко та ін. [1-6].

**МЕТА** статті – вибір та аналіз з ряду альтернатив стратегії розвитку підприємницької діяльності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою дослідження є праці провідних вчених та матеріали наукових конференцій та періодичних видань. У статті застосовано методи порівняння, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія підприємства – це сукупність його основних завдань та основних способів досягнення поставлених цілей.

Стратегія кожного підприємства включає три етапи процесу формування: формується загальна стратегія організації; формується стратегія конкуренції; визначаються функції конкуренції.

У розробленні загальної стратегії вирішуються дві основні задачі: відбір та розподіл основних елементів загальної стратегії підприємства; встановлення конкретної ролі кожного з підрозділів підприємства у здійсненні стратегії та визначення способів розподілу ресурсів між ними.

Розрізняють такі види загальних стратегій: стабільності, зростання, скорочення (розвороту, відділення та ліквідації).

Стратегія стабільності – це концентрація на діючих напрямках підприємницької діяльності та їхня підтримка (часто застосовують великі організації та підприємства, мають великий вплив ринку загалом). Конкретним завданням перед стратегією стабільності стоять зусилля підприємства, спрямовані уникнення часткового контролю чи певних покарань, штрафів монополізацію.

Стратегія зростання – це своєрідне розширення підприємства із захоплення чи привласнення нових ринків. Різновидами цієї стратегії є вертикальна та горизонтальна інтеграція. Стратегія зростання визначає те, якими виробництвами підприємству бажано було б обзавестися у майбутньому, які сфери спрямувати свої зусилля.

Стратегію зростання можна розробити з урахуванням аналізу, проведеного на трьох рівнях. На першому рівні виявляють можливості, якими підприємство може скористатися за нинішніх масштабів діяльності – можливості інтенсивного зростання. На другому рівні виявляються певні можливості інтеграції, що кояться з іншими елементами маркетингової системи. На третьому етапі виявляють можливості поза галуззю.

Інтенсивний шлях зростання доцільний тоді, коли є перспективи для вдосконалення бізнесу. Інтегроване зростання можливе тоді, коли сфера бізнесу підприємства дає можливість встановити контроль за діяльністю інших підприємств та перемагати у конкурентній боротьбі. Диверсифікаційне зростання має місце, коли підприємство вже не має можливості досягти успіху в традиційній для нього сфері бізнесу.

Основними варіантами конкурентних стратегій є перевага у витратах, диференціація, фокусування. Перевага у витратах дає змогу створювати необмежену свободу вибору певних дій і в ціновій політиці, і в певному рівні доходності. Стратегія зниження витрат широко застосовувалася на первинних стадіях розвитку ринку у XIX-XX ст. На сьогодні ця стратегія набуває все більшої популярності, оскільки пов'язана з розвитком ринкової економіки, яка вступає в «еру інфляції», що означає масове зниження цін, а наслідком може виступати зниження доходів населення.

Диференціація є створення підприємством товару чи надання будь-якої послуги з певними якостями, що захищені торговим знаком. Бувають випадки, коли унікальність товару не йде далі звичайної декларації, а отже, можна сказати про уявну диференціацію. Ця стратегія набула деякого поширення у розвинених країнах наприкінці XX ст. через надлишок та індивідуалізацію споживчого попиту.

Фокусування – це концентрація уваги на вибірково-му сегменті ринку за певною групою споживачів (наприклад, лише для літніх споживачів, які забезпечені матеріально), а також за деякою групою продуктів або скороченим географічним сектором ринку.

Стратегія НДДКР, яка поєднує основні ідеї про новий товар – від його первинної розробки до впровадження на ринок, має два різновиди, а саме імітаційну та інноваційну стратегію. Стосовно інноваційної стратегії – це розроблення абсолютно нової продукції чи послуг, що потребує великих витрат, і дуже ризикована. Якщо брати в середньому лише сім інновацій, то тільки одна може мати успіх на ринку, а інші шість перетворюються на невідшкодовані витрати організації. Через цю ситуацію популярна імітаційна стратегія широко застосовується у сучасних високотехнологічних галузях (ІТ-сфера).

Виробнича стратегія переважно зосереджена на рішеннях, пов'язаних із застосуванням необхідних потужностей, розміщенням виробничого устаткування, більшості елементів промислових процесів, координацією замовлень. Найважливішими двома аспектами виробничої стратегії можна назвати контроль над витратами і навіть підвищення ефективності промислових операцій.

Стратегія маркетингу полягає у визначенні деяких товарів, послуг та пропозицій на ринку. Ця стратегія передбачає ефективніший склад маркетингового комп-

лексу, а саме моніторинг ринку, цінової та товарної політики, каналів стимулювання і розподілу збуту.

Фінансова стратегія полягає у прогнозуванні фінансових показників стратегічного плану, планування продажу на перспективу, оцінювання інвестиційних проєктів, контроль розподілу фінансових ресурсів.

Стратегія управління персоналу полягає у тому, щоб вирішувати проблеми збільшення продуктивності та привабливості праці, мотивації та проведення атестації трудових ресурсів (персоналу), підтримання такої кількості персоналу та типів робочих місць, які відповідальні за ефективне ведення підприємницької діяльності.

У формуванні кожного різновиду стратегій підприємство стикається з деякими *об'єктивними обмеженнями*.

*Рівень готівкових фінансових ресурсів.* Якщо у підприємства надто мало власних коштів, воно йде на невиправданий ризик, займаючи гроші під високий відсоток. Це щонайменше підриває інтереси акціонерів у отриманні дивідендів, навіть у разі великого прибутку.

*Розмір прийнятної ризику.* Багато підприємств готові прийняти лише дуже помірний, часом навіть мінімальний ризик. Це значно знижує діапазон вибору стратегій.

*Потенційні навички та здібності менеджерів підприємства.* Гарні стратегії часто вимагають навичок і здібностей, що вище тих, якими володіють керівники підприємства. Наприклад, підприємство може мати чудовий виробничий потенціал, але не здійснює маркетингові дослідження. Іноді це пов'язано з поганою підготовкою та низькою кваліфікацією спеціалістів підприємства. Набуття нових навичок потребує часу, а стратегія передбачає швидкі дії.

*Відносини у межах партнерських зв'язків підприємства.* Часто постачальники або учасники каналів розподілу не можуть забезпечити прийнятні умови та готовність працювати так, як це необхідно для реалізації обраної стратегії.

*Звернути увагу на протидію конкурентів.* Часто різні стратегії перекреслюються впливом конкуруючих сил (стратегія визначає чи веде зниження цін, що стимулює короткостроковий попит), внаслідок чого конкуренти можуть відреагувати через ситуацію, що склалася, запровадженням т.зв. «цінових воєн», що є занадто дорогим задоволенням, а також вони не дають змоги підприємству тримати свої позиції у запланованому напрямі розвитку досить тривалий проміжок часу.

Коли стратегію сформовано, підприємство визначає тактику, яка перетворює розроблену стратегію на основні напрями його діяльності. Потім розробляються правила та процедури дій, необхідні реалізації обраних напрямів діяльності.

Можливості компанії та загрози довкілля є ключовими факторами, що впливають на стратегію. Обидва складника необхідно враховувати під час здійснення стратегічних дій. Стратегію необхідно будувати так, щоб реалізовувалося якнайбільше можливостей, особливо пов'язаних зі стабільною конкурентною перевагою та прибутковістю компанії. Аналогічно стратегію має бути спрямовано на захист компанії від зовнішніх загроз теперішньому та майбутньому її становищу. Для того щоб стратегія стала успішною, необхідно тісно пов'язати її з можливостями ринку та загрозами довкілля, що зазвичай означає розроблення наступальних заходів із реалізації найбільш привабливих можливостей, що

пропонуються ринком, та створення оборонних рубежів для захисту довгострокових конкурентних позицій фірми та її прибутковості.

### ВИСНОВКИ

У формуванні стратегії критерієм вибору альтернатив має бути той напрям, в якому підприємство має гарні перспективи. Слід уникати побудови стратегії з урахуванням видів діяльності, якими на підприємстві займалися мало чи взагалі не займалися. Інакше кажучи, стратегія має відповідати сильним та слабким сторонам підприємства та його конкурентним можливостям. Сильні сторони підприємства роблять деякі можливості стратегії більш прийнятними, збільшуючи ймовірність їх реалізації. Так само слабкі сторони підприємства і слабе конкурентне становище накладають від-

биток ризику певній стратегії, інколи взагалі роблять її недоречною.

Одним із найважливіших питань для підприємства є питання наявності у нього сил та досвіду для впровадження у життя обраної стратегії. Облік сильних сторін підприємства дуже важливий, оскільки, по-перше, дає змогу максимально задіяти наявні навички та знання, а по-друге, – отримати переваги у конкурентній боротьбі, і, по-третє, є фундаментом стратегії загалом. Найкоротший шлях до конкурентної переваги проходить через ті види діяльності, в яких підприємство зарекомендувало себе найкраще, а суперники не мають достатньо досвіду і не зможуть розвинутися інакше як за рахунок високих витрат або протягом тривалого часу.

### Список використаних джерел

1. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ, 2015. 231 с.
2. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Київ, 2011. 312 с.
3. Блонська В.І. Проблеми розвитку стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. 2006. № 16(6). С. 156-160.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2009. 302 с.
5. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: монографія. Харків, 2018. 371 с.
6. Стратегічне управління / В.О. Могилко та ін. Харків, 2016. 252 с.

### References

1. Shvydanenko H.O., Boychenko K.S. Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks, and Performance: a collective monograph. Kyiv, 2015. 231 p. (in Ukrainian).
2. Ruliev V.A., Hutkevych S.O. Management. Kyiv, 2011. 312 p. (in Ukrainian).
3. Blonska V.I. Problems of strategic planning development at domestic enterprises. *Scientific Bulletin*. 2006. No. 16(6) pp. 156-160. (in Ukrainian).
4. Pastukhova V.V. Strategic enterprise management: philosophy, policy, efficiency: monograph. Kyiv, 2009. 302 p. (in Ukrainian).
5. Romanenko O.O. Strategic platform of enterprise development: monograph. Kharkiv, 2018. 371 p. (in Ukrainian).
6. Strategic management / V.O. Mohylko et al. Kharkiv, 2016. 252 p. (in Ukrainian).

### **Andrii BLYZNIUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4945-4893>

e-mail: [basket1979@ukr.net](mailto:basket1979@ukr.net)

## ALTERNATIVE STRATEGIES OF BUSINESS DEVELOPMENT

**Introduction.** A necessary condition for raising and improving the economic situation in Ukraine is the improvement of the management structure of the organization, the introduction of modern management methods, namely strategic management. In today's unstable conditions of business, it is very important to understand the purpose of one's existence and the clarity of establishing further actions according to the plan, because often most companies are forced to close down their activities. It is for this purpose that a development strategy is developed and implemented for the long-term perspective and effective functioning of the enterprise. If we take into account the complexity of managing the effective development of the company, there is a need to develop and use scientifically based modern management technologies, as well as mechanisms that motivate development in the perspective that takes into account strategic directions.

**The purpose of the paper** is the selection and analysis of a number of alternatives for the strategy of business development.

**Results.** The company's strategy is a set of its main tasks and main ways of achieving the set goals. The strategy of each enterprise includes three stages of the formation process: the general strategy of the organization is formed; a competition strategy is being formed; competition functions are defined. The strategy of stability is a concentration on current areas of entrepreneurial activity and its support. A growth strategy is a kind of expansion of the enterprise by capturing or appropriating new markets. The production strategy is mainly focused on decisions related to the use of the necessary capacities. Marketing strategy consists in defining some goods, services and offers on the market. The financial strategy consists in the forecast of the financial indicators of the strategic plan.

**Conclusion.** In the process of strategy formation, the criterion for choosing alternatives should be the direction in which the enterprise has good prospects. It is necessary to avoid building a strategy taking into account the types of activities that the enterprise was engaged in little or not at all. In other words, the strategy should correspond to the strengths and weaknesses of the enterprise and its competitive capabilities.

**Keywords:** development strategy, entrepreneurial activity, modern methods, management