



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Світлана Вікторівна АНДРОС,
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та гуманітарних наук
Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова,
andros.sv@ukr.net

УДК 338.12

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджується економічна сутність стратегії підприємства. Розглянуто теоретичні підходи щодо процесу формування стратегії розвитку підприємства, що склалися у вітчизняній і зарубіжній науці. Викладено концептуальні аспекти формування стратегії розвитку підприємства. Узагальнено та теоретично обґрунтовано наявні альтернативні підходи, що стосуються змісту її ролі стратегії розвитку підприємства в системі управління. Запропоновано удосконалене формулювання «стратегія підприємства». Систематизовано існуючі у вітчизняній і зарубіжній теорії і практиці підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства. Сформульовано принципи класифікації шкіль стратегій. Представлені схожості та відмінності шкіль стратегій. Визначено зміст основних інструментів, методів і технологій формування стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано існуючу практику формування стратегії розвитку підприємства. Здійснено теоретичне узагальнення і розкрито зміст системного підходу при формуванні стратегії розвитку підприємства. Системно проаналізовано основні фактори стійкості, способи вимірювання та планування розвитку підприємства. Сформульовано системний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства. Сформульовано варіанти стратегічного планування підприємства. Здійснена оцінка стратегічного потенціалу вітчизняних підприємств. Розглянуто



особливості розвитку підприємства як об'єкта стратегічного управління. Викладено принципи стратегічного управління в умовах динамічних трансформацій української економіки. Запропоновано практичні рекомендації щодо здійснення стратегічних змін на вітчизняних підприємствах. Наводиться зміст процесів розробки сукупності взаємопов'язаних елементів, що становлять стратегію як систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Особливу увагу приділено проблемам управління стратегічним потенціалом підприємства, поведінки підприємства на ринку, забезпечення його конкурентних переваг. Обґрунтовано варіанти стратегічного розвитку підприємства.

Ключевые слова: розвиток, стратегія, підприємство, формування.

Нова економічна реальність, з якою стикаються підприємства, що переходять від централізовано планованої до ринкової системи ведення бізнесу, потребує принципово нових підходів до організації їх діяльності. Сьогодні не можна досягти високих результатів діяльності і відповідно високого рівня життя населення без усвідомлення кожним суб'єктом господарювання всієї відповідальності за правильність вибору стратегії. Успішно розроблена стратегія розвитку дозволить вітчизняним підприємствам успішно конкурувати на ринку.

Сьогодні існує чимало різноманітних підходів до визначення поняття «стратегія». Під стратегією А. Д. Чандлер розуміє «визначення основних довгострокових мети і завдань установи, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих завдань» [1]. І. Ансофф вважає, що стратегія — набір правил для прийняття рішень, якими установа керується у своїй діяльності [2, с. 68]. М. Мескон визначає стратегію як комплексний план, сформований для здійснення місії підприємства і досягнення його мети [3, с. 590]. А. Томпсон характеризує стратегію як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення поставленої мети [4, с. 11]. Дж. Куїнн акцентує, що стратегія — це план, який інтегрує головні завдання установи, її політику та дії в певне узгоджене ціле [5, с. 92]. В. Альстред визначає стратегію через комбінацію п'яти «П»: план дій; прикриття (дії), спрямовані на те, щоб «переграти» своїх супротивників; порядок дій, який має бути забезпечений; позиція у навколишньому середовищі або зв'язок зі своїм оточенням; перспектива, тобто бачення того фінансового стану, до якого повинен прагнути суб'єкт [6, с. 54]. Дж. Ф. Сінкі визначає стратегію як документально оформлену схему організації і контролю діяльності підприємства [7, с. 325]. С. В. Леонов вважає, що стратегія — це програма дій, спрямована на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, яка відображає кількісну мету суб'єкта й ті внутрішні організаційні зміни, які повинні відбутися для підвищення його конкурентоспроможності [8]. А. О. Спіфанов ствер-



джує, що стратегія — це послідовність цілеспрямованих дій (управління), що переводять систему підприємства з одного стану в інший [9]. Т. А. Васильєва характеризує стратегію як концептуальну основу діяльності установи, що визначає пріоритетні мету, завдання і шляхи досягнення та відрізняє установу від конкурентів [10]. Проте достатньої уваги в контексті виявлення проблем формування стратегій розвитку українських підприємств не приділяється.

Мета статті полягає в узагальненні та теоретичному обґрунтуванні концептуальних підходів щодо змісту і ролі стратегії розвитку підприємства в системі управління.

Загальновідомо, що підходи до планування діяльності підприємств останнім часом піддавалися серйозній трансформації. Нині вони є деяким синтезом оперативного внутрішнього господарського планування (переважно запозиченого з радянської директивної системи) і плану, що спирається на європейські методики. При цьому серйозною проблемою часто стає запозичення зарубіжних підходів і методів без урахування об'єктивних передумов їх застосування.

Засновниками планування прийнято вважати І. Ансоффа, А. Чандлера. Школи стратегії можна систематизувати залежно від принципу, покладеного в основу процесу формування стратегії. Метою систематизації є виділення груп, що відрізняються характером самої стратегії та підходів до процесу її формування і реалізації. Так, ключовою ідеєю школи дизайну є SWOT-аналіз, ціннісні орієнтації керівництва підприємства, виокремлення розробки стратегії від її реалізації. Єдиним стратегом є керівник підприємства. Такий підхід до планування базується на моделі Гарвардської школи бізнесу, лідером якої прийнято вважати К. Ендрюса [11]. Г. Мінцберг називає цю модель «моделлю школи проектування», бо в її основі покладена впевненість, що формування стратегії як процесу спирається на традиційні постулати, які в сукупності забезпечують «проектування стратегії» [5].

Таким чином, стратегія передбачає розробку правил і прийомів щодо раціонального розподілу обмежених ресурсів, результативного досягнення стратегічних завдань, однотипних за масштабами впливу на конкурентний статус підприємства, що вимірюються ключовими показниками результативності, ефективністю його бізнес-процесів, детермінантами успіху, потенціалом до економічного зростання. Дійсно, фінансовий стан підприємства повинен бути результатом використання його сильних сторін, спрямованих на вилучення максимальної вигоди зі сприятливої ситуації і протистояння небезпекам, а також результатом використання сприятливих зовнішніх обставин для подолання слабких сторін і уникнення небезпеки.

Звертаючись до зазначеного, спинимось на основних правилах, які лягли в основу формування стратегії:

1) аналіз ринків товарів і послуг, що відповідають місії підприємства, та вибору таких стратегічних зон господарювання, які здатні в довгостроковій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість, тобто можливість переорієнтації підприємства на функціонування в най-



більш сприятливих зонах з економічної, політичної, соціальної, інноваційної та екологічної позицій;

2) вироблення асортименту товарів, що найбільше задовольняє актуальні потреби потенційних споживачів на внутрішньому і міжнародному ринках, та забезпечує постійне отримання підприємством великого прибутку, дає змогу реалізувати програми розширеного відтворення;

3) взаємодія і взаємозв'язок з валютним і фондовим ринками, з ринками факторів виробництва, що дають змогу забезпечувати підтримання потенціалу підприємства на рівні, достатньому для наявності конкурентних переваг упродовж життєвого циклу;

4) підтримка підприємства в становищі, що передбачає оптимальне розміщення обмежених ресурсів за напрямками їх кінцевого використання, як наслідок, виробляється набір товарів і послуг, що найкраще корелюється зі структурою споживчого попиту;

5) цінова політика повинна забезпечувати в перспективі стійке фінансове положення підприємства у класичних та нових освоєваних сегментах ринку;

6) своєчасне виявлення фінансових проблем всередині підприємства і в галузях економіки, і запобігання нестабільності підприємства.

Представники школи планування вважають обов'язковим формалізацію процесу формування та реалізації стратегії. Ключове значення ідеології — це формалізовані процедури розробки стратегії. Ці процедури перетворюються у суворо певну послідовність дій. Суттєва роль у формуванні стратегії належить висококваліфікованим плановикам [12]. Зокрема І. Ансофф вводить у процес планування поняття формалізованих завдань, а також описує процес планування у формі певної формалізованої блок-схеми, яка передбачає розроблення переліку детермінант, що враховуються у процесі прийняття рішень і розміщуються у пріоритетному порядку з наданням їм вагових коефіцієнтів, а також різних діаграм і правил вибору альтернативи. Процесові розробки стратегії диверсифікації передують прийняття стратегічного рішення, пов'язаного із забезпеченням синергії ефекту від взаємодії всіх елементів, що утворюють його організаційну структуру [2]. У комплексі чи окремо ці стратегії формують загальну стратегію «продукт-ринок» для підприємства. Для забезпечення цілісності, вважаємо, що план підприємства повинен містити фінансову і адміністративну стратегії. Фінансова стратегія — набір правил, спрямованих на забезпечення приросту фінансового потенціалу підприємства. Адміністративна стратегія передбачає набір правил із забезпечення організаційно-фінансового розвитку підприємства. Стратегія повинна бути пов'язана з конкретними стратегічними альтернативами і з синергією як рисою цілісності підприємства. Важливий внесок у розвиток положень школи планування вніс Г. Стейнер [13]. Школа позиціонування як головний заповідальний постулат вважає необхідним підбір попередньо розроблених стратегій для конкурентних умов, що склалися всередині підприємства і поза його межами. Сформульова-



ні М. Портером стратегії конкуренції дотепер є працездатними інструментами в роботі підприємства. По суті, він обґрунтував принципи появи конкурентних переваг підприємства, які формуються шляхом створення на кожному етапі своїх цінностей [14]. Отже, школа позиціонування надає основоположну значимість не процесу формування стратегії, а її змісту, який повинен пристосовуватися до умов функціонування підприємства.

Основна відмінність школи позиціонування від шкіл дизайну і планування полягає у проголошенні обмеженої кількості стратегій, які можуть бути використані в конкретній ситуації і принести бажані результати, тобто ключові стратегії. Вибір ключових стратегій дозволить підприємству зайняти вигідні позиції на ринку які забезпечать захист від конкурентів. Карл В. Стерн наголошує, що умовою успішної діяльності підприємства є наявність у нього асортименту продуктів, що визначаються різними темпами зростання обсягів продажів і різними частками ринку [15]. Вміст асортименту продуктів — функція балансу грошових потоків, причому тільки диверсифікована установа зі збалансованим набором продуктів може використовувати власні ресурси для зростання капіталізації. Винахід представників школи позиціонування припускає, що за рівних умов підприємство, яке першим увійшло на ринок, отримує можливість суттєво збільшити обсяги випуску продукції і досягти цінової переваги перед конкурентами. Дійсно, за великого діапазону потенційних зовнішніх сил широким буде діапазон можливих стратегій. Згідно з підходом М. Портера, доцільно вести мову про існування «двох типів конкурентних переваг підприємства — низьких витрат і диференціювання». Ці переваги в поєднанні з «масштабом» бізнес-процесів дають можливість розробити основні стратегії («лідерство за витратами», «диференціювання», «фокусування»). Школа позиціонування розглядає стратегію не як унікальну перспективу, а як позицію. При цьому процес планування спирається на обмежений перелік умов при виборі єдиноправильної стратегії розвитку підприємства. На думку представників школи підприємництва, ключовим фактором успіху підприємства є персоналізоване керівництво, що ґрунтується на прогнозі [16]. Когнітивна школа розглядає формування стратегії як ментальний процес, спираючись на когнітивну психологію, аналізуючи стратегію у контексті пізнавальних здібностей [17]. Школа навчання розглядає формування стратегії підприємства як процес, що постійно вдосконалюється [18]. Представники школи влади визначають формування стратегії підприємства як процес переговорів [19]. Г. Мінцберг відмічає, що саме школа влади акцентує увагу на важливості використання політичних методів для реалізації стратегічних трансформацій [5]. Представники школи культури розглядають процес формування стратегії підприємства як процес соціальної взаємодії, заснований на колективному переконанні і розумінні [5]. Представники школи зовнішнього середовища при формуванні стратегії особливу роль приділяють певному набору «зовнішніх сил», які не є організацією [20]. Ця школа ґрунтується на «теорії си-



туаційних детермінант», яка описує взаємозв'язки між конкретними вимірниками оточенням і характеристиками організації. Школа конфігурації планування ґрунтується на двох складових — конфігурації і трансформації. Під конфігурацією розуміється стала організаційно-фінансова структура і зовнішнє оточення, а під трансформацією — процес формування стратегії підприємства. Чимало представників школи конфігурації розглядають організаційно-фінансові зміни як стрибок одночасних трансформацій безлічі організаційних елементів.

Результати аналізу еволюції західних концепцій планування свідчать, що кожна з них була пов'язана на тілі зміни тих чи інших економічних умов і була покликана вирішувати конкретні завдання планування розвитку підприємства. Виявлення такої відповідності є корисним для адаптації зарубіжних підходів до планування розвитку українських підприємств в умовах невизначеності. Розглянемо деякі аспекти системного підходу до поняття стратегії і процесу її формування. Життєдіяльність системи обумовлена наявністю певних закономірностей — цілісністю, інтегративністю, комунікативністю, ієрархічністю, здійсненістю. Цілісність розуміємо як організацію взаємодії всіх учасників формування стратегії на основі єдиної ідеології. У процесі формування стратегії комунікативність проявляється в організації моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Урахування ієрархії дозволяє знайти джерело розуміння внутрішньої структури організації. Інтегративність передбачає виділення серед учасників процесу формування стратегії осіб, відповідальних за розробку елементів стратегії підприємства — продуктову, ціноутворення, запобігання банкрутству. Еквіфінальність означає, що, розробляючи стратегію, необхідно прогнозувати динаміку ресурсних можливостей підприємства і зіставляти його стратегічні завдання з можливостями досягати їх. Відповідно до здійсненості системи, стратегія має бути варіантною і гнучкою, адаптуватися до можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Відтак сутність стратегії полягає у вибудовуванні концепції, достатньо потужної і гнучкої для досягнення підприємством поставлених завдань у супереч непередбачуваним втручанням зовнішніх сил. Стратегія повинна сприяти нарощенню капіталізації, вдало використовувати сильні сторони підприємства, сприяти подоланню слабких сторін і виявляти переваги, завдяки сприятливим зовнішнім умовам і вміти протистояти зовнішнім небезпекам. Успішно розроблена стратегія має велику кількість переваг, а керівництво застраховане від помилок при виборі між зростанням бізнесу і скороченням витрат або між задоволенням запитів споживачів і перемогою над конкурентами. Успіх стратегії полягає в її здатності об'єднувати завдання, прийоми, заходи і дії, навіть якщо вони є суперечливими, і змусити їх працювати системно.

Таким чином, процес формування стратегії передбачає вибір таких способів виявлення стратегічних завдань: які б приводили до зменшення трансакційних витрат; досягнення яких, забезпечивши



економічний суверенітет підприємства, вимагало б менших сукупних виробничих і трансакційних витрат; досягнення яких забезпечить істотне зростання рівня конкурентного статусу підприємства за рахунок посилення впливу стратегічного потенціалу підприємства, національних і регіональних детермінант конкурентних переваг.

Звернемося до наведених вище підходів щодо схожості та відмінності змісту і процесу формування стратегії, пропонованих школами. Річ у тому, що жодна зі шкіл не дотримується системного підходу в повному обсязі. Найбільш повним принцип системного підходу до визначення змісту стратегії витримується у школі позиціонування, де відзначається відповідність чотирьом закономірностям системи [21]. Решта шкіл використовують системний підхід частково. Інакше це дозволяє думати, що практично жодна зі шкіл не виходить з визначення поняття стратегії як системи прийомів і правил, бо система або існує і прихильна всім закономірностям, або її немає, а є набір важливих, але не взаємопов'язаних, взаємообумовлених елементів. Тому максимальний ефект синергії від реалізації такої «неповноцінної» системи бути не може.

Стратегія підприємства має визначальне значення для його позиціонування, ринкової поведінки і сфери інтересів. Деякі підприємства є (або хочуть бути) технологічними лідерами, в той час як іншим залишається тільки слідувати за лідером. Одні підприємства агресивні за природою, інші — консервативні і обирають стратегії, які не передбачають ризику. Одні підприємства приділяють увагу якості й сервісу, інші воліють низькі ціни й невеликий прибуток на ринку. Чимало підприємств вибудовують свої стратегії на забезпеченій ніші, яка виникає на межі ринку через тиск потужних ТНК. Одні підприємства здійснюють простий (односкладовий) бізнес, у той час як інші прагнуть до інтенсивної диверсифікації діяльності. Крім того, стратегія — це основа для прийняття таких рішень, як: вибір серед кількох сегментованих груп окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір більш ефективних ресурсів, технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів випуску продукції та місця розташування підприємства; спроба досягти вершини в конкурентній боротьбі і здобути прибуткову ринкову частку; передбачати і вигідно використовувати нові ринкові альтернативи в умовах зміни попиту і пропозиції.

Для успішних стратегій підприємства актуальними є питання, як «ініціювати» і «впливати», а не «відповідати» і «реагувати» на наявні зміни в ланцюжку «продукт-споживач», а також технологічні, організаційні, кадрові, інноваційні, ресурсні зміни. Ефективна стратегія дозволяє вдало конкурувати підприємству на ринку, збільшує його можливості домагатися конкурентних переваг, забезпечує отримання надвисокого прибутку й підвищення ринкової вартості. Зазначимо, що такі стратегії, як: виробнича, збутова, фінансова, інноваційна, кадрова — безпосередньо не мають на меті конкурентного суперництва, хоча їх реалізація забезпечує вирішення завдань, що стоять перед підприємством як конкурентної одиниці. Стратегії диверсифіка-



ційного та інтеграційного зростання також є важливими механізмами формування стратегії універсалізації, властивої потужним підприємствам. Підкреслимо, що диверсифікація виробництва є одним із найбільш поширених і перспективних напрямків зростання і розвитку, а в деяких випадках це єдиний шлях підприємства до виживання. У рамках теорії і практики злиття і поглинання провідним способом розвитку вітчизняних підприємств визнається стратегія інтеграційного зростання. Виділяємо два види диверсифікації, консолідації та інтеграції — внутрішню гомогенну і зовнішню гетерогенну. Крім того, пропонуємо виділити в рамках стратегії універсалізації два види — горизонтальну і вертикальну. Під горизонтальною розуміємо стратегію універсалізації всередині окремо взятого напрямку (роздрібного). Під вертикальною розуміємо стратегію універсалізації, спрямовану на консолідацію різних сфер діяльності. Стратегію універсального підприємства визначаємо як комбіновану стратегію універсалізації, засновану на єдності стратегій горизонтальної і вертикальної універсалізації, де кожна з них передбачає прийняття рішення про конкретне спрямування зовнішньої гетерогенної і внутрішньої гомогенної диверсифікації, а також у виборі оптимальних за кожним напрямом способів гетерогенної або гомогенної консолідації у формі органічного або інтеграційного зростання.

Окреслений підхід досить точно описує варіанти стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Проте його треба доповнити низкою важливих міркувань. Так, у рамках стратегії збереження традиційного бізнесу можлива реалізація стратегії фокусування, для якої характерна концентрація зусиль на кількох найбільш ефективних напрямках бізнесу. Можливий варіант «стратегії спеціалізації», коли підприємства діють у досить вузькій ніші. Наприклад, у Великобританії сильні позиції утримують підприємства роздрібної торгівлі, які дотримуються сфокусованої стратегії й активно діють у формі бутиків, на відміну від їхніх німецьких конкурентів, які працюють як фінансові супермаркети або універсальні магазини. Утім, сфокусованість означає певну концентрацію зусиль підприємства з метою досягнення конкурентної позиції на ринку. Відмінності полягають в об'єкті або сферах діяльності, на які повинні бути сконцентровані зусилля. Несфокусованість призводить до зниження капіталізації підприємства, отже, «епоха диверсифікацій і конгломератів закінчилася, а почалася епоха (фокуса)» [22]. Стратегія «сфокусованого зростання» для великих підприємств націлена на досягнення максимальної норми рентабельності без істотних додаткових капітальних вкладень. У рамках генеральної стратегії експансії можлива реалізація стратегії диверсифікації або універсалізації. Вона викликана тим, що звичний бізнес, що формується у роздрібному й оптовому обслуговуванні, стає все менш прибутковим.

Отже, стратегія підприємства — це недеталізований, довгостроковий план досягнення мети шляхом застосування комплексу дій, процедур, що спирається на певні критерії та здійснюється на основі су-



купності принципів, пріоритетів, мети і тактичних дій підприємства на ринку з використанням інструментів, і спрямованої на отримання прибутку та підвищення капіталізації.

Виділені особливості українських підприємств дозволили визначити характерні риси формування стратегії розвитку, з урахуванням якої були розроблені підходи поетапного формування стратегії з виокремленням інструментарію для її реалізації. Процес формування стратегії підприємства включає формулювання керівником місії та стратегічних завдань; визначення стратегічної позиції підприємства та його цільової установки розвитку, на підставі результатів оцінки рівня його бізнес-потенціалу й рівня сприятливості умов зовнішнього середовища; визначення альтернативних варіантів розвитку та вибору серед найбільш реалістичних напрямків розвитку підприємства. Існує залежність між горизонтом розробки стратегії, розміром підприємства і частотою застосування конкретних засобів, призначених для формування стратегії. Методами, найбільш часто використовуваними для виявлення позитивних змін у результаті формування стратегії, є досягнення поставлених стратегічних завдань та порівняння з попередніми результатами діяльності.

Список використаних джерел

1. Chandler A. D. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MIT Press, 1962. 37 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. 3-е изд. М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2009. 672 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс : пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 688 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента : пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 330 с.
7. Синки Дж. Ф. Управление финансами в коммерческих банках : пер. с англ. 4-е изд. М. : Catallaxu, 1994. 937 с.
8. Леонов С. В. Інвестиційний потенціал банківської системи України. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 375 с.
9. Єніфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України. Суми : Університетська книга, 2007. 417 с.
10. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління / за ред. Т. А. Васильєвої, О. Б. Афанасьєвої. Суми : Ярославна, 2013. 488 с.
11. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. *Стратегический процесс* ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. С. 76–87.



12. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей ; пер. с англ. А. Трактинского. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 387 с.
13. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. N.Y. : Free Press, 1979. 158 p.
14. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов ; пер. с англ. И. Минервин. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
15. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives, 2nd Ed. / ed. Carl W. Stern, Michael S. Deimler. Wiley, 2006. 432 p.
16. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) ; пер. с англ. М. : Прогресс, 1982. 455 с.
17. Блауг М., Саймон Г. 100 великих экономистов после Кейнса. СПб. : Экономикс, 2009. Вып. 42. 384 с. (Библиотека «экономической школы»).
18. Линдблом Ч. Рыночная система: что это такое, как она работает и что с ней делать ; пер. с англ. Д. Шестакова, Р. Хаиткулова. М. : Изд. дом гос. ун-та «Высшей школы экономики», 2010. 320 с. («Экономическая теория»).
19. Pettgrev A. The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries. Oxford : Basil Blackwell, 1985. 127 p.
20. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA : Pitman Publishing, 1984. 252 p.
21. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 4-е изд. СПб. : Специальная литература, 2003. 958 с.
22. Вартість банківського бізнесу / за заг. ред. А. О. Єпіфанова, С. В. Лєнова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 296 с.

Надійшла до редакції 01.02.2018

**Андрос С. В. Концептуальные аспекты формирования стратегии развития предприятия**

Исследуется экономическая сущность стратегии предприятия. Рассмотрены теоретические подходы к процессу формирования стратегии развития предприятия, которые сложились в отечественной и зарубежной науке. Изложены концептуальные аспекты формирования стратегии развития предприятия. Обобщены и теоретически обоснованы имеющиеся альтернативные подходы, касающиеся содержания и роли стратегии развития предприятия в системе управления. Предложена усовершенствованная формулировка «стратегия предприятия». Систематизированы существующие в отечественной и зарубежной теории и практике подходы к классификации стратегий развития предприятия. Сформулированы принципы классификации школ стратегий. Показаны сходства и различия школ стратегий. Определено содержание основных инструментов, методов и технологий формирования стратегии развития предприятия. Проанализирована существующая практика формирования стратегии развития предприятия. Теоретически обобщено и раскрыто содержание системного подхода при формировании стратегии развития предприятия. Системно проанализированы основные факторы устойчивости, способы измерения и планирования развития предприятия. Сформулирован системный подход к разработке стратегии развития предприятия. Сформулированы варианты стратегического планирования предприятия. Осуществлена оценка стратегического потенциала отечественных предприятий. Рассмотрены особенности развития предприятия как объекта стратегического управления. Изложены принципы стратегического управления в условиях динамических трансформаций украинской экономики. Предложены практические рекомендации по осуществлению стратегических изменений на отечественных предприятиях. Приводится содержание процессов разработки совокупности взаимосвязанных элементов, составляющих стратегию как систему взаимодействия предприятия с внешней средой. Особое внимание уделено проблемам управления стратегическим потенциалом предприятия, поведения предприятия на рынке, обеспечению его конкурентных преимуществ. Обоснованно варианты стратегического развития предприятия.

Ключевые слова: развитие, стратегия, предприятие, формирование.



Andros, S. V. Conceptual Aspects of Forming the Strategy of Enterprise Development

The economic essence of the enterprise strategy is studied. The theoretical approaches to the process of formation of the enterprise development strategy developed in the domestic and foreign science are considered. The conceptual aspects of the development strategy of the enterprise are described. The existing alternative approaches regarding the content and role of the enterprise development strategy in the management system are generalized and theoretically substantiated. The advanced formulation «the strategy of the enterprise» is offered. The existing approaches in the domestic and foreign theory and practice to the classification of enterprise development strategies are systematized. The principles of classification of school strategies are formulated. The similarities and differences of school strategies are presented. The content of the basic tools, methods and technologies of formation of strategy of enterprise development is determined. The existing practice of formation of enterprise development strategy is analyzed. The theoretical generalization and the content of the system approach in formulating the development strategy of the enterprise are described. The main factors of stability, ways of measuring and planning of enterprise development are analyzed. A systematic approach to development of enterprise development strategy is formulated. The reasons of the strategic planning of the enterprise are substantiated. The strategic potential of domestic enterprises is assessed. Peculiarities of enterprise development as an object of strategic management are considered. The principles of strategic management in the conditions of dynamic transformations of the Ukrainian economy are outlined. Practical recommendations for implementation of strategic changes at domestic enterprises are offered. The content of the development processes of a set of interrelated elements that make up the strategy as a system of interaction between the enterprise and the external environment is given. Particular attention is paid to the problems of management of the strategic potential of the enterprise, the behaviour of the company in the market, ensuring its competitive advantages. The variants of strategic development of the enterprise are substantiated.

Keywords: development, strategy, enterprise, formation.

