

УДК 338.984

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-164-167

ЛАЗАРЕНКО Ю. О., ЛІСОВА Д. Ю., ГРАЧ А. В.
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті систематизовано ключові фактори, що впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. На основі узагальнення наявних теоретичних підходів запропоновано визначення стратегії розвитку бізнес-організації як економічної категорії, а також наведено специфічні ознаки, властиві стратегії розвитку бізнес-організації, що мають бути враховані у процесі її розробки та впровадження.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку, бізнес-організація.

LAZARENKO Y., LISOVA D., HRACH A.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

IDENTIFICATION OF THE FACTORS INFLUENCING THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF A BUSINESS ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

The current stage of building market relations in Ukraine requires from domestic enterprises active measures aimed at maintaining the existing level of efficiency of their functioning, as well as strengthening their competitive position. Economic challenges are currently highlighting the need to address the challenges of effectively targeting business organizations, particularly in the context of identifying the specificities of developing and implementing strategies for their development. Instability and unpredictability of the economic environment, as well as significant market risks, encourage the leaders of domestic business organizations to actively seek, develop and implement development strategies, which, combined with the focus on current market demands and the existing competitive advantages of companies should contribute to improving the efficiency of companies. The paper aims to systematize the key factors that influence the formulation and implementation of a business organization's development strategy. Based on a literature review of thematic research, the definition of the development strategy of a business organization as an economic category is proposed, as well as the main dimensions and specific features of the development strategy concept are highlighted, that should be primarily taken into account from a management decision-making viewpoint to embed the strategic development principles into business practice in order to improve the organizational performance and strengthen the competitiveness of a company in a fast-changing business environment.

Key words: strategy, strategic management, development strategy, business organization.

Постановка проблеми. Сучасний етап розбудови ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств активних заходів, спрямованих на забезпечення підтримки наявного рівня ефективності їх функціонування, а також посилення їх конкурентної позиції. Економічні виклики наразі актуалізують необхідність вирішення проблем, пов'язаних із дієвим цільовим управлінням бізнес-організаціями, зокрема в контексті визначення особливостей формування та реалізації стратегій їх розвитку. Нестабільність та непередбачуваність умов економічного середовища, як і значні ринкові ризики, спонукають керівників вітчизняних бізнес-організацій до активного пошуку, розробки та імплементації стратегій розвитку, що у поєднанні з орієнтацією на актуальні запити ринку та наявними конкурентними перевагами підприємств повинні сприяти підвищенню ефективності діяльності компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців, які висвітлювали питання управління розвитком організацій, зокрема у контексті формування стратегій розвитку, слід виокремити таких учених, як В.М. Геєць [1], В.Г. Герасимчук [2], А.В. Гриньов [3], В.І. Довбенко [4], О.Є. Кузьмін [5], Л.І. Федулова [6], П.С. Харів [7], З.Є. Шершньова [8] та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій за цією проблематикою, окремі теоретичні аспекти управління розвитком вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання залишаються фрагментарно дослідженими. Зокрема, подальшого вивчення потребують фактори стратегічного розвитку вітчизняних бізнес-організацій, а також управлінські аспекти реалізації стратегії розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація ключових факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища бізнес-організації, що впливають на процеси формування та імплементації стратегії розвитку.

Виклад основного матеріалу. Практичні реалії доводять, що наразі в умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища однією із необхідних умов економічної успішності компанії є наявність обґрунтованої стратегії розвитку. Рівень конкурентоспроможності та фінансової автономності підприємства значно залежить від того, наскільки доцільно обрана загальнокорпоративна стратегія за умов, що диктує сучасний ринок. Отже, питання формування стратегій розвитку сучасних організацій, а також уточнення управлінських аспектів у процесі їх імплементації набувають все більшої актуальності.

У розрізі досягнення цілей функціонування бізнес-організації слід детальніше розглянути особливості економічного розвитку підприємства. Визначення сутності поняття «економічний розвиток» наводиться у працях багатьох вчених, проте, враховуючи багатоаспектність та комплексний характер даної категорії, у теоретичних підходах наявні певні розмежування і відмінності. Так, В.М. Геєць, виокремлюючи виразні характеристики економічного розвитку, ототожнює цю категорію із економічним зростанням та наголошує на тому, що на макроекономічному рівні довгострокові зміни реального обсягу виробництва пов'язані із розвитком продуктивних сил [1]. У свою чергу, В.І. Довбенко зауважує, що розвиток організації, як економічна категорія, насамперед відображає якісні характеристики поліпшення результативних характеристик діяльності підприємства, під якими зазвичай розуміють його фінансово-економічні показники [4].

Критичний аналіз наявних наукових позицій із досліджуваної проблематики дозволяє стверджувати, що розвиток підприємства може бути охарактеризований як соціально-економічне явище певного порядку, унікальність якого обумовлена наявністю особистісного фактору, що підвищує елементи невизначеності і виступає джерелом виникнення різноманітних варіацій та сценаріїв розвитку організації. У загальному розумінні категорія «розвиток організації» може бути окреслена, як закономірний і безперервний процес кількісно-якісних змін станів функціонування підприємства, що перебуває під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, при цьому його необхідною передумовою є наявний потенціал підприємства, а очікуваним результатом – досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [9, с. 145]. Отже, узагальнення теоретичних підходів щодо розуміння категорії «економічний розвиток» дозволяє дійти висновку, що економічний розвиток бізнес-організації – це процес якісних і кількісних змін у сфері господарської діяльності, який створює необхідні передумови для підвищення результативності функціонування бізнес-організації шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів.

Стратегічний розвиток бізнес-організації залежить від сукупності факторів середовища функціонування, врахування яких у процесі управління є умовою підтримки високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Ключові фактори, які здійснюють вплив на формування та імплементацію відповідної стратегії розвитку бізнес-організації, систематизовано за основними блоками (зовнішнє середовище, проміжне або конкурентне середовище, а також внутрішнє середовище) та представлено графічно на рис. 1. Варто зазначити, що задля досягнення встановлених цілей, а також з метою забезпечення ефективності діяльності, сучасним бізнес-організаціям у процесі обґрунтування стратегії розвитку, а також під час формування системи стратегічного управління необхідно також брати до уваги такі фактори [2–8]:

- динамічність та невизначеність зовнішнього середовища функціонування організації;
- зростаючі вимоги та запити споживачів до рівня якості продукції або послуг, що надаються, їх характеристик, умов обслуговування, термінів виконання укладених угод, а також змінність структури попиту;
- достатній рівень конкурентоспроможності продукції або послуг на внутрішньому або зовнішньому ринку, наявність можливостей для зміцнення існуючих та формування нових конкурентних переваг;
- ступінь гнучкості виробничого процесу, що адаптований до швидкої зміни асортименту продукції, яка виготовляється;
- відповідний рівень адекватності та складності технологій виробництва (у тому числі сучасні гнучкі інструменти управлінського планування, контролю та організації праці).

Зовнішнє середовище	Проміжне (конкурентне)	Внутрішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> ▪ політична ситуація у державі; ▪ нормативно-правове регулювання господарської діяльності; ▪ соціально-демографічні чинники; ▪ науково-технологічні чинники та інноваційні зміни; ▪ доступність необхідних ресурсів; ▪ наявність кваліфікованих трудових ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегічна поведінка наявних конкурентів; ▪ загроза появи нових компаній-конкурентів на цільовому ринку; ▪ сила впливу товарів-замінників на уподобання та запити споживачів; ▪ залежність від постачальників сировини та матеріалів; ▪ поведінка споживачів; ▪ наявність бар'єрів та обмежень входу у галузь. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наявна стратегічна орієнтація бізнес-організації; ▪ фінансові та матеріальні можливості; ▪ кваліфікація персоналу; ▪ рівень компетентності та досвіду керівників і фахівців підприємства; ▪ забезпеченість підприємства необхідними виробничими ресурсами; ▪ наявність інноваційного потенціалу.

Рис 1. Систематизація ключових факторів впливу на розробку і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації
Джерело: складено на основі [1; 3; 5–12]

На основі аналізу теоретичних підходів до визначення сутності стратегії розвитку бізнес-організації, можна стверджувати, що під даною категорією слід розуміти узагальнений комплекс розроблених дій і заходів, які мають на меті досягнення встановлених довгострокових цілей бізнес-організації через зміни певного типу у її функціональних підсистемах, враховуючи наявні економічні ресурси та вплив ключових факторів зовнішнього середовища. Серед специфічних ознак, властивих стратегії розвитку бізнес-організації, варто виокремити такі: це комплекс дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства; успішна реалізація такої стратегії вимагає наявності у компанії відповідного виробничого, фінансового, інноваційного, інтелектуального, науково-технологічного та кадрового потенціалу; стратегія даного типу може бути ефективно реалізована лише за сприятливих ринкових умов.

Стратегія розвитку спрямована на результативність використання й посилення окремих компонентів потенціалу бізнес-організації й часто розглядається як відповідь компанії на зміну умов або відповідних факторів зовнішнього середовища функціонування. Розробка стратегії розвитку з управлінської точки зору являє собою діяльність, що спрямована в своїй основі на виявлення цілей далекосяжного розвитку бізнес-організації та можливих напрямів її досягнення. Впровадження стратегії розвитку здійснюється на основі обґрунтованих управлінських рішень, прийнятих із урахуванням специфіки діяльності бізнес-організації, зокрема, ринкових чинників і споживчих запитів.

Слід зазначити, що у сучасних джерелах виокремлюються такі основні підходи до розуміння стратегії розвитку бізнес-організації: інструментальний, адаптивний і процесний [10]. У відповідності до такої класифікації, інструментальний підхід зорієнтований на визначення стратегічних цілей бізнес-організації та передбачає розробку комплексу заходів щодо їх досягнення. Стратегія за такого підходу розглядається як комплексний план досягнення організаційних цілей за допомогою визначених інструментів. У межах адаптивного підходу метою бізнес-організації є пристосування до змінних факторів зовнішнього середовища. У даному контексті стратегія розвитку може бути визначена, як адаптивний механізм, що використовується для забезпечення підтримки позиції компанії за мінливих ринкових умов. Процесний підхід, у свою чергу, зорієнтований відповідно на процес розробки та реалізації стратегії розвитку, та дозволяє врахувати наявні взаємозв'язки та взаємозалежності функціональних підсистем бізнес-організації [10–12].

Своєчасний моніторинг стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз проблемних аспектів, що виникають у процесі управління організацією та систематична оцінка низки показників, які характеризують економічний стан підприємства та його конкурентну позицію на цільовому ринку, уможливають формування та імплементацію відповідної стратегії розвитку, а також дозволяють ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати на цій основі ефективність діяльності бізнес-організації. Для досягнення стратегічних цілей суб'єкти господарювання потребують комплексного всебічного підходу до управління фінансово-економічною і виробничо-господарською діяльністю, який дозволяв би системно розв'язувати проблеми, реалізовувати цілі управління підприємством для забезпечення пріоритетів розвитку та впровадження позитивних змін у процесі функціонування бізнес-організації. Такий підхід до управління являє собою систему управління, що сприяє розвитку діяльності, оскільки передбачає врахування впливу, взаємодії, залежності, підпорядкованості, першочерговості виконання різних процесів на підприємстві за сферами діяльності в розрізі важливих управлінських аспектів функціонування.

Система управління розвитком підприємства у цьому контексті повинна розглядатися як комплексна категорія, що надає цілісне уявлення про найважливіші аспекти фінансово-господарської діяльності бізнес-організації. Тому обґрунтоване проектування і практичне застосування системи управління розвитком на підприємствах, на основі рішень щодо стратегічної спрямованості діяльності бізнес-організації здатне забезпечити передумови для попередження настання кризових явищ, а також розробки механізмів адаптації до потенційних негативних тенденцій шляхом урахування взаємозв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами стратегічного впливу.

На основі опрацювання наукових праць, пов'язаних із проблематикою формування та імплементації системи управління розвитком бізнес-організації, можна узагальнити основні пріоритетні напрями, що мають бути першочергово враховані керівництвом при побудові ефективної системи управління стратегічним розвитком: пошук ефективних методів конкурентної боротьби; впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення якості продукції або послуг, що надаються; опрацювання варіантів скорочення витрат та зниження собівартості продукції або послуг; забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом; підвищення кваліфікації управлінського персоналу, а також відповідні зміни у організаційній структурі підприємства, що здатні забезпечити делегування відповідальності функціональним менеджерам за результати роботи підприємства [1–7].

Як зазначає професор Шершньова З.Є., особливу увагу з управлінської точки зору варто приділяти балансуванню стратегій, що здійснюється за допомогою формування відповідного «стратегічного набору». У організаційному контексті стратегічний набір повинен бути орієнтований на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей розвитку бізнес-організації, а також забезпечувати баланс рівноваги як між прибутковими та витратними, так і між основними та компенсаційними, резервними (альтернативними) стратегіями [8, с. 102]. Підсумовуючи варто зазначити, що процес формування та імплементації стратегії розвитку бізнес-організації передбачає розробку системи довгострокових цілей підприємства та вибір

найбільш ефективних шляхів їх реалізації. Однак варто зважати на те, що з управлінської точки зору для коректного вибору та реалізації стратегії розвитку слід застосовувати системний підхід, який дозволяє забезпечити взаємопов'язану і скоординовану діяльність всіх функціональних підрозділів бізнес-організації і досягнути у підсумку ефекту синергії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, наявність сформованої системи стратегічного розвитку має важливе значення для підтримки рівня ефективності діяльності та забезпечення ринкової позиції сучасної бізнес-організації. Передумовою ефективного довгострокового функціонування та успішного стратегічного розвитку є значна увага до дослідження факторів середовища функціонування підприємства. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути здійснений за допомогою інструментів стратегічного аналізу, котрі дають достатньо чітке і об'єктивне уявлення про ринкову позицію підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на обґрунтованість ухвалених стратегічних та оперативних управлінських рішень. Таким чином, від вдалого вибору оптимальної стратегії розвитку залежить успіх бізнес-організації на цільовому ринку. Стратегія розвитку бізнес-організації є орієнтиром на майбутнє, визначає напрямок подальшого розвитку підприємства і обумовлює комплекс заходів, що сприяють досягненню цього розвитку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення системи критеріїв обґрунтування вибору відповідної стратегії економічного розвитку бізнес-організації, а також формулювання концепції стратегічного планування економічного розвитку бізнес-організації з управлінської точки зору, що дозволить створити підґрунтя для підвищення якості та обґрунтованості стратегічних програм економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Література

1. Гесць В.М. Нестабільність та економічне зростання : монографія / В. М. Гесць ; Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування. – К. : Ін-т економ. прогноз. НАН України, 2000. – 344 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : [навч. посібник] / В.Г. Герасимчук – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.
4. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / В.І. Довбенко // II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2003. – 507 с.
5. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти : монографія / [О.С. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький]. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.
6. Федуллова Л.І. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур : [монографія] / Л.І. Федуллова, О.А. Фомова. – Хмельницький : [ХНУ], 2009. – 239 с.
7. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності : монографія / за наук. ред. П.С. Харіва, Р.С. Чорного. – Нововолинськ : Бізнес Інтернет Центр, 2015. – 393 с.
8. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур / З.Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2 (2). – С. 99–103.
9. Швед Т.В. До питання про сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Швед // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 144–149.
10. Дунська А.Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] / А.Р. Дунська // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16
11. Круглова Н.Ю. Інноваційний менеджмент : учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд., доп. – [б.м.] : РДЛ, 2001. – 351 с.
12. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В.А. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

References

1. Heiets V.M. Nestabilnist ta ekonomichne zrostantia : monohrafiia / V. M. Heiets ; Natsionalna akademiia nauk Ukrainy, In-t ekonomichnoho prohnuzuvannia. – K. : In-t ekonom. prohnuz. NAN Ukrainy, 2000. – 344 s.
2. Herasymchuk V.H. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання : [navch. posibnyk] / V.H. Herasymchuk – K. : KNEU, 2000. – 360 s.
3. Hrynov A.V. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia / A.V. Hrynov. – Kh. : VD «ІNZhEK», 2003. – 305 s.
4. Dovbenko V.I. Perspektyvni problemy rozvytku pidpriemstv / V.I. Dovbenko // II Shchorichnyk naukovykh prats: Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. – Lviv, 2003. – 507 s.
5. Kontroliuvannia ta rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva: problemy, metodolohichni ta prykladni aspekty : monohrafiia / [O.Ie. Kuzmin, S.V. Kniaz, N.O. Shpak, V.A. Novytskyi]. – Lviv : Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik», 2006. – 148 s.
6. Fedulova L.I. Teoriia ta praktyka formuvannia innovatsiinoi stratehii korporatyvnykh struktur : [monohrafiia] / L.I. Fedulova, O.A. Fomova. – Khmelnytskyi : [KhNU], 2009. – 239 s.
7. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti yikh diialnosti : monohrafiia / za nauk. red. P.S. Khariva, R.S. Chornoho. – Novovolynsk : Biznes Internet Tsent, 2015. – 393 s.
8. Shershynova Z.Ie. Kompleksni stratehii u stratehichnomu rozvytku intehrovanykh korporatyvnykh struktur / Z.Ie. Shershynova // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2017. – Issue 2 (2). – S. 99–103.
9. Shved T.V. Do pytannia pro sutnist rozvytku pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / T.V. Shved // Stalyi rozvytok ekonomiky. – 2013. – № 4. – S. 144–149.
10. Dunska A.R. Kontseptualna skhema formuvannia innovatsiinoi stratehii promysloвого pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / A.R. Dunska // Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. – 2011. – № 2. – Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16
11. Kruglova N.Yu. Innovatsionnyi menedzhment : uchebnoe posobie / N.Yu. Kruglova. – 2-e izd., dop. – [b.m.] : RDL, 2001. – 351 s.
12. Vinokurov V.A. Organizatsiia strategicheskogo upravleniia na predpriatii / Vinokurov V.A. – M. : Centr ekonomiki i marketinga, 1996. – 160 s.