

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>

УДК 658.5

Швед В.В.

кандидат економічних наук, професор,
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
E-mail: osvitav@gmail.com

Горобець А.П.

магістрант
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7487-1673>
E-mail: apgorobec@ukr.net

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

У статті наведено історичний аналіз походження терміну «стратегія» та порівняльний аналіз поглядів науковців на саму сутність стратегії. Наводиться офіційна точка зору щодо тлумачення змісту стратегії, яка викладено у розроблених Міністерством економіки України Методичних рекомендаціях. Аналізується сутність поняття «стратегія розвитку». Наводяться ключові особливості, що притаманні стратегії розвитку підприємства та характеризуються її: адекватний розвиток потенціалу підприємства; результати розробки стратегії; безперервність стратегії; спрямованість стратегії. Розглядаються базові принципи, яким має відповідати стратегія розвитку. Аналізуються підходи до класифікацій стратегії розвитку, зокрема за: способом опису тенденцій зміни підприємства та за способом формування параметрів, які характеризують підприємство. Також увага приділяється класифікації стратегій залежно від стадії життєвого циклу підприємства, зокрема на активні стратегії та пасивні стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічний аналіз.

Shved Vadym, Horobets Andriy. ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY: ESSENCE AND SIGNIFICANCE

The article provides a historical analysis of the origin of the term "strategy" and a comparative analysis of scholars views on the very essence of strategy. The author presents the official point of view on the interpretation of the content of strategy, which is set out in the Methodological Recommendations on Preparation of Strategic Plans by Public Sector Enterprises developed by the Ministry of Economy of Ukraine. Following the logic of the study, the essence of the concept of "development strategy" is analyzed. The key features inherent in the enterprise development strategy and characterizing it are as follows: adequate development of the enterprise potential; results of strategy development; continuity of strategy; focus of strategy. The basic principles that a development strategy should meet are considered: focus on achieving the long-term goals of an enterprise as an economic system and the economic interests of its owners; multivariate development of possible areas of activity, which is determined by the dynamics of the enterprises external environment; continuity of adaptation to changes in the internal and external environment of functioning; synergistic integrity of strategies, relevant strategic actions that take place in accordance with various aspects of the enterprises activities. The author analyzes approaches to classifications of development strategy, in particular, by: the method of describing trends in enterprise change and the method of forming parameters characterizing an enterprise. According to the first approach, there are trend and factor approaches, and according to the second – genetic (or resource) and normative (or target) approaches. Attention is also paid to the classification of strategies depending on the stage of the enterprises life cycle, in particular, active strategies and passive strategies. Active strategies involve the appropriate activities of the enterprise to correct threatening situations, intensify the use of resources, and innovate. Passive strategies are focused on monitoring and taking action as needed as a form of response to market challenges.

Keywords: strategy, development strategy, strategic management, strategic analysis.

Постановка проблеми. Глобалізація світової економіки призвела до розширення конкуренції та тотальної інтеграції компаній у світогосподарські зв'язки. Суб'єкти господарювання зтикаються з новими викликами навіть в межах локальних ринків та мусять звертати увагу на пануючі тенденції на регіональному, національному та міжна-

родному ринках. Швидкість змін умов господарювання збільшується кожного року, і ступінь відповідності цим вимогам визначатиме не лише конкурентоспроможність підприємства, а й локального ринку.

У цьому контексті важливу роль відіграє якість управління та швидкість розв'язання нових проблем. Це справедливо для

всіх підприємств, оскільки забезпечувати відповідність новим економічним стандартам застарілими методами неефективно, подекуди недоцільно, а часто й неможливо. В умовах, коли зовнішнє середовище надто динамічне, постійно змінюється та оновлюються смаки та уподобання споживачів та й навіть контрагентів, скорочуються або структурно змінюються життєві цикли товарів, надчасто змінюється конкурентне середовище, вижити зможуть тільки ті підприємства, які зможуть швидко реагувати на ці зміни, адекватно та вчасно передбачати їх, а подекуди й випереджати, не зазнаючи при цьому значних втрат. Тобто підприємству потрібні виважені та заздалегідь сформовані власні реакції на можливі зміни та перспективні алгоритми адаптації до змінюваних умов та середовища функціонування, що за свою суттю є стратегією діяльності. Правильно сформульована та реалізована стратегія розвитку підприємства дасть змогу успішно досягти поставлених перед ним цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань стратегічного управління присвячено роботи таких авторів, як: Ансофф І., Брінь П.В., Бутинець Ф.Ф., Василюк С.М., Віханський В.С., Гудзь О.І., Мізюк Б.М., Оборська С.В., Портер М., Хацер М.В., Шастун С.В., Швед В.В., Швіндіна Г.В., Шершньова З.Є. та інших.

Мета статті. Основною метою даної статті є узагальнення наукових поглядів сучасних дослідників на теоретико-методологічні засади стратегії розвитку підприємства.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Термін «стратегія» походить з давньогрецької мови і означає буквально «мистецтво управління». Цей термін широко використовувався у військовій сфері. Джеффри Блекер у своєму дослідженні історичних витоків терміну «стратегія» виявив, що першим його вживав ще Сократ.

Водночас, період між 400 та 320 роками до нашої ери можна назвати періодом, коли зародився підхід до довгострокового планування. Вважається, що знаменита книга Сунь-цзи «Мистецтво війни» також з'явилася в цей період. Цей давньокитайський трактат був першим підручником з військової стратегії і тактики того часу і першою спробою систематично сформулювати логіку планування військових операцій.

У Європі термін «стратегія» був перекладений у 18 столітті і використовувався виключно для опису військових операцій і конфліктів до середини 20 століття. Таким

чином, можна підсумувати, що концептуально стратегія розвивалася переважно в армії та стосується різних культур [11].

Узагальнені сучасні підходи до змісту поняття «стратегія» наведено у роботі Василюк С.М. «Поняття стратегії розвитку підприємства» [3]. Ми багато в чому погоджуємось із неведеними у статті позиціями науковців.

Відомий український вчений в царині обліку, аудиту та контролю Бутинець Ф.Ф., зауважує, що стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності [2].

Окрім вищезазначеного варто також навести точку зору Довгань Л.Є., яка стверджує, що при визначенні стратегії застосовується підхід, згідно з яким стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення позицій підприємств на ринку [5].

Науковці Шершньова З.Є. та Оборська С.В. стверджують, що в сучасній літературі стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент [12].

Також доцільно навести тлумачення сутності поняття «стратегія», що наводиться у Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, і які розроблено Міністерством економіки України [6].

Відповідно даного документа, загальну стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія – це стратегія з максимальною деталізацією, яка, як правило, розробляється протягом 5-10 років. Метою корпоративної стратегії є визначення загального напрямку розвитку компанії, видів діяльності, основних принципів роботи, сфер, в яких компанія конкурує, і методів управління.

Бізнес-стратегія – це компонент корпоративної стратегії, який включає стратегію бізнес-одиниці (бізнес-одиниці, допоміжного підприємства, виробничої одиниці та інших підрозділів, які приносять значний прибуток і мають певну автономію при плануванні діяльності). Бізнес-стратегія розрахована на 5-10 років, але конкретна тривалість стратегічного плану залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

Окремо автори Методичних рекомендацій виділяють функціональні стратегії, які визначаються як стратегії департаментів і відділень підприємства, що забезпечують операційні процеси і плани підприємства по створенню доданої вартості, тим самим покращуючи показники діяльності підприємства або його окремих видів діяльності або функцій (наприклад, стратегії управління персоналом, маркетингові стратегії, стратегії виведення нових продуктів на ринок, стратегія виходу на ринок або відходу з нього, фінансова стратегія, інноваційна та інші стратегії).

Підсумовуючи наведену вище погляди ну сутність поняття «стратегія», ми можемо сформулювати наступне власне бачення. Так, стратегія це корпоративний план дій, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу, та який побудовано на визначених конкурентних перевагах й створює комплекс відповідних завдань, що спрямовані на досягнення зазначених цілей та місії діяльності бізнесу.

Логіка нашого дослідження вимагає визначення сутності поняття «стратегія розвитку». Сучасні дослідники виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності даного поняття:

- 1) стратегія розвитку як план;
- 2) стратегія розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;

4) стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;

5) стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства.

Означена багатоманітність говорить про комплексність поняття «стратегія розвитку».

Хацер М.В. визначає, що «стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [8].

Узагальнено стратегію розвитку можна бачити на рисунку 1 [7].

З нашої точки зору, найкраще сутність даного поняття сформульована Гудзь О.І. Отже, «стратегія розвитку являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [4].

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, що зображені на рисунку 2 [9].

Як видно з наведеної вище схеми, чотири основні характеристики стратегії розвитку підприємства є наступними.

1. Адекватний розвиток потенціалу підприємства. Хоча підприємство може почи-

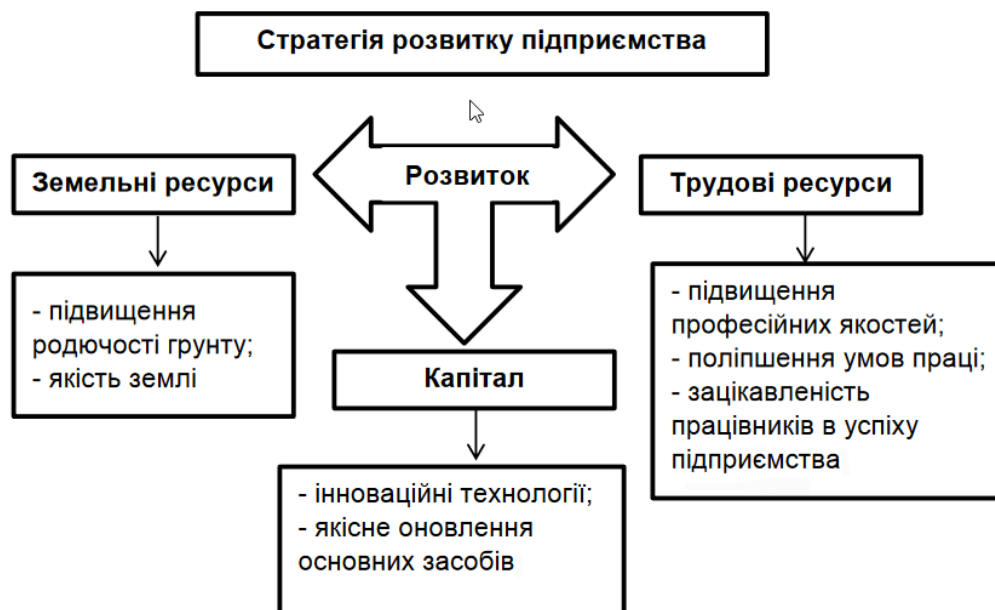


Рис. 1. Стратегія розвитку підприємства

Джерело: [7]

нати формулювати інші види стратегій на різних етапах свого життєвого циклу (включаючи перші роки), час і умови для формулювання стратегії розвитку повинні бути сприятливими. Такими умовами є, перш за все, умова емпіричності, умова компетентності щодо «правил гри» на ринку та розвитку потенціалу компанії (особливо інтелектуального, матеріального та технологічного, та й навіть кадрового). Коли ці передумови виконані і менеджмент успішний, підприємство може формулювати стратегію розвитку.

2. Результати розробки стратегії. Стратегії розвитку значною мірою ґрунтуються на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, метою яких є визначення перспектив та потенційної привабливості певних дій у майбутньому. Результатом розробки стратегії розвитку є стратегічна карта розвитку, яка дозволяє визначити бажані напрямки розвитку та встановити цілі,

що призведуть до реалізації відповідних напрямків розвитку.

3. Безперервність стратегії. Стратегії розвитку спрямовані на якісні зміни на підприємстві в цілому або в окремих підсистемах. І в обох випадках цей процес запускає низку інших процесів змін. Це пов'язано з тим, що процес розвитку підсистем підприємства вимагає пристосування і подальшої заміни інших підсистем, а отже, зміна (розвиток) відбувається на рівні підприємства в цілому. І навпаки, зміни, які впливають на функціонування підприємства в цілому, рано чи пізно неминуче позначаться на функціонуванні його підсистем. Таким чином, природа стратегії розвитку є безперервною. Це пов'язано з тим, що в процесі розробки постійно додаються нереалізовані цілі і процес розробки продовжується на більш високому рівні.

4. У світлі вищезазначеного, спрямованість стратегії розвитку також є дуже

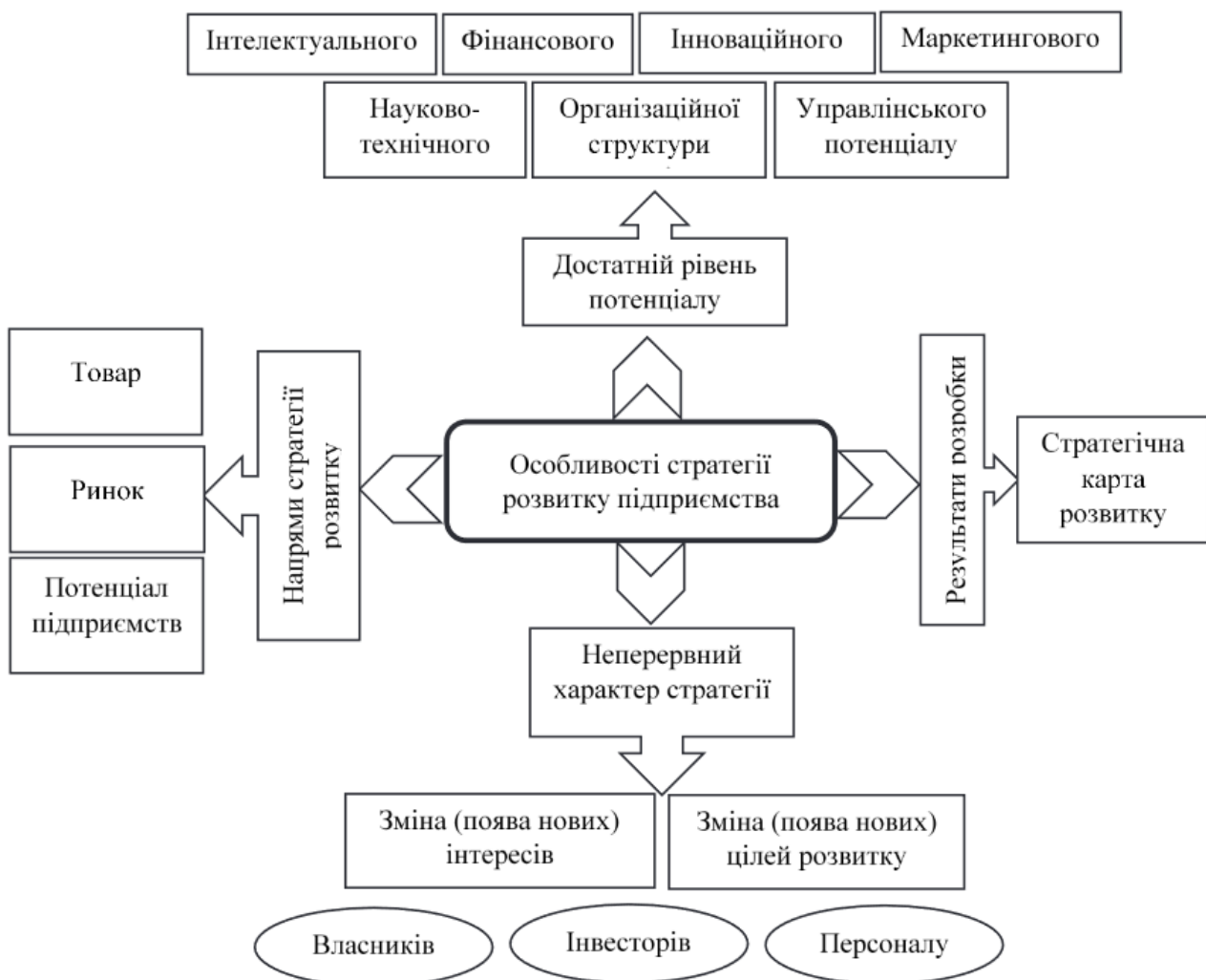


Рис. 2. Ключові особливості стратегії розвитку

Джерело: [9]

важливою ознакою і визначає не тільки відмінність стратегії розвитку від інших стратегій, але й місце стратегії розвитку в ієрархії організаційних стратегій [9].

Стратегія розвитку кожного підприємства формулюється під конкретне завдання або місію, яку організація планує досягти, а різноманітність цілей визначає широкий тип стратегії. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на діяльності компанії у сфері економічних відносин.

Якщо звернути увагу на основні принципи яким має відповідати, то вони є наступними: спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників; багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства; безперервність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різних аспектів діяльності підприємства.

Виханський О. постулює думку, що в якості стратегії розвитку доцільно розглядати стратегії зростання. Так, автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікованого зростання [1].

Ми погоджуємось з точкою зору Хацера М.В., які зазначає, що «класифікувати стратегії розвитку підприємства можна, відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме:

1. За способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства).

2. За способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

Згідно першого виділяють трендовий і факторний підходи. Факторний – визначення кола чинників, які впливають на об'єкт (підприємство) і види взаємозв'язків.

Трендовий полягає в екстраполяції динамічного ряду через побудову трендових моделей і прогнозуванні на їх базі напрямків розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно до другого підходу виділяють генетичний (або ресурсний) і нормативний (або цільовий) підходи.

Генетичний базується на прогнозуванні стійких тенденцій і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово – господарської діяльності підприємства.

Нормативний підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досяг-

нення поставлених цілей економічного росту суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі» [8].

Проте ми вважаємо, що такий підхід є надто спрощеним і погоджуємось із точкою зору Брінь П.В. Так, автор зазначає, що варто класифікувати стратегії за періодом життєвого циклу підприємства [1].

Так, є стратегія, яка є фундаментальною й базисною, такі стратегії визначаються і прораховуються до того, як бізнес, компанії та організації створюються та інвестуються. Зазначені стратегії часто надають загальні орієнтири для глобальної діяльності та підтримують початкові етапи розвитку бізнесу. Такі стратегії неминуче потребуватимуть коригування в міру надходження даних про реакцію галузі на появу нових гравців, лояльність клієнтів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Наступна група стратегій – стратегія розвитку. Ця група стратегій розробляється безпосередньо в команді, враховує вихідні показники фактичної діяльності, порівнює їх із запланованими, включає правила роботи, адаптовані до фактичних показників і потужностей, а також містить чіткі прогнози майбутніх показників. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вимагає від компаній демонстрації дій, спрямованих на розвиток бізнесу, збільшення масштабів та підвищення прибутковості своєї діяльності.

Ще однією групою стратегій є стратегія підтримки, яка є останньою групою стратегій у циклі розвитку і спрямована на збереження результатів діяльності та підтримання їх на певному рівні. Зазвичай таку стратегію обирають як проміжний варіант між змінами, коли потрібно стабілізувати рівень доходів та рівень діяльності, і як постійну стратегію, коли не розглядається можливість розширення, а також вибір інших стратегій для вдосконалення та розвитку діяльності.

Остання група стратегій – це стратегії скорочення або зменшення масштабів діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до інших видів діяльності, виведення частини діяльності з продажу чи виробництва або повного закриття діяльності. Такі стратегії характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією процесу виходу з галузі та забезпеченням виходу з неї. Роль таких стратегій є дуже важливою і визначає ефективність виходу з підприємства, подальший розподіл та ефективність використання управлінських ресурсів [1].

Враховуючи вже наведену нами багатогранність сутності стратегія розвитку, наведемо більш розгорнуту класифікацію.

Сфокусована стратегія зростання. Включає в себе наступне: стратегія посилення ринкової позиції; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

Інтегровані стратегії зростання. Основними з них є наступні: стратегії зворотної вертикальної інтеграції; стратегії прямої вертикальної інтеграції; стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегії стабілізації. До цих стратегій відносяться: стратегії утримання частки ринку; стратегії підтримки виробничих процесів; стратегії модернізації та вдосконалення продукції.

Стратегії реструктуризації. Серед інших також використовуються наступні: стратегії зростання за рахунок поглинання; стратегії реформування продуктів і ринків; стратегії організаційних змін.

Диверсифіковані стратегії зростання. Серед цих стратегій підприємств слід відзначити наступні: стратегія концентрованої диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації;

Стратегії скорочення. Існує чотири основні типи стратегій скорочення: стратегії скорочення витрат; стратегія зняття вершків; стратегія скорочення; стратегії ліквідації.

Вищенаведені стратегії не можуть розглядатись відокремлено, найчастіше їх варто розглядати у взаємозв'язку та у контексті діяльності підприємства.

Кожна стратегія має певний етап свого розвитку, і кожне з підприємств має певний список заходів для втілення свого стратегічного управління. Для побудови стратегій зростання доцільними вбачаються такі етапи:

1 етап – планування. На цьому етапі оцінюється потенціал майбутньої генерації доходів і аналізується ефективність використання всіх методів і видів ресурсів компанії.

2 етап – ініціація. Цей етап передбачає усунення вузьких місць у реалізації конкретних проектних ініціатив, які призведуть до збільшення доходів.

3 етап – проникнення. Проникнення на нові ринки призводить до збільшення продажів і доходів, створюючи конкурентну перевагу.

4 етап – прискорене зростання. Продажі та доходи зростають. Зростання доходів

перевищує зростання продажів. Виникають негативні результати, зокрема зростають витрати на ресурси, в тому числі на додатковий управлінський персонал. Частка ринку, що її займає підприємство, наближається до максимальної.

5 етап – уповільнене зростання. На цьому етапі темпи зростання продажів і прибутку знижуються. Це початок періоду стагнації для організації. Компанія повинна перейти до політики жорсткого економічного управління.

Стратегія стабілізації має такі основні етапи:

1 етап – аудит витрат. Впровадження суворого контролю та програми скорочення витрат для кожного сектору, відділу, технології, продукту та позиції.

2 етап – пошук стабілізаційного вектору діяльності. Цей етап передбачає вдосконалення системи управління, стабілізацію управлінських витрат і зарплат, зняття з виробництва нерентабельних продуктів, аналіз ресурсів і резервів зростання продуктивності.

3 етап – концентрація. Цей етап передбачає поступовий перехід від ресурсозбереження до проактивних заходів у загальному управлінні, маркетингу, виробництві та фінансовій діяльності.

Стратегія реструктуризації складається з таких основних етапів:

1 етап – необхідність обґрунтування реструктуризації. На цьому етапі передбачається, що підприємство є недостатньо розвиненим, збитковим або збитковим через моральну або реальну застарілість основної продукції чи технології виробництва. Існує можливість придбання нових виробничих одиниць або підприємств, що може бути досягнуто шляхом продажу збиткових виробництв.

2 етап – реструктуризація та розробка методів реструктуризації. Передбачає перегляд продуктової та ринкової орієнтації компанії, реструктуризацію пасивів, прискорення руху активів, централізацію фінансового управління, скорочення витрат, організаційну реформу тощо.

3 етап – зростання. На цьому етапі продовжується розвиток набутих компанією стратегічних переваг і здійснюються активні заходи у сферах загального управління, маркетингу, досліджень і розробок, виробничої та фінансової діяльності.

Гудзь О.І. зазначає, що з класифікаційної точки зору, стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії включають: вжиття бізнесом швидких дій для зміни ринкових умов та випередження конкурентів; процесна гнучкість у життєдіяльності підприємства; інтенсивне використання всіх видів праці, енергії, сировини та обладнання тощо; постійний пошук і впровадження інновацій у всіх аспекти діяльності підприємства.

Пасивна стратегія розвитку передбачає системний моніторинг конкурентів та перегляд діяльності за необхідності, як можлива реакція на їх дії [4].

В межах активної і пасивної стратегії розвитку можна відокремити кілька видів: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна [8].

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає вжиття необхідних заходів для забезпечення максимального прогресу стратегічних змін в організації, а також для того, щоб вжиті заходи реалізовувалися відповідно до принципів спільного інтересу. Суть цієї стратегії полягає в забезпеченні того, щоб компанія була першою на ринку з метою розробки та впровадження нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво та діяльність організації. Ця стратегія включає в себе комплекс заходів і дій, спрямованих на утримання і поліпшення ринкових позицій.

Зазначена стратегія спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів, від сировини до обладнання та власних фінансових можливостей компанії. Ця стратегія характеризується високим ризиком і необхідністю значних інвестицій. Активно-наступальна стратегія використовується на етапі зростання життєвого циклу компанії, але може застосовуватися і на ранніх стадіях занепаду, коли необхідно мобілізувати всі ресурси і можливості для підвищення ефективності роботи компанії.

Стратегії ринкової ніші відносяться до проактивних стратегій, місія яких полягає в забезпеченні високої рентабельності продукції, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності, а також вдосконаленні форм обслуговування продукції. У разі необхідності компанія може інвестувати у інноваційні технології виробництва.

Стратегії ринкової ніші характерні для стадії зрілості життєвого циклу організації. Стратегії активного розвитку характеризуються збільшенням обсягів продажів, зниженням виробничих витрат, зростанням прибутку, високою економічною стабільністю, збільшенням грошового обороту і розширенням мережі збуту.

При пасивній наступальній стратегії нові (або вдосконалені) продукти виводяться на ринок після схвалення керівником підприємства. Ця стратегія вимагає значних витрат на модернізацію продукції і характеризується помірним ступенем ризику. Ця стратегія може бути використана на будь-якій стадії життєвого циклу організації.

Пасивно-наступальна стратегія має на меті використання відповідних заходів для забезпечення підтримання діяльності підприємства та його постійного зростання, досягаючи таким чином зростання показників ефективності. Ця стратегія створює всі умови для забезпечення фінансово стабільного бізнесу.

Захисна стратегія компанії полягає в оптимізації виробничих процесів, пов'язаних з її продукцією, та доведенні продукції до рівня конкурентів. Ця стратегія вимагає інвестиційних активів і характеризується середнім рівнем ризику. Оборонна стратегія здебільшого використовується на нижчих стадіях життєвого циклу компанії. Ця стратегія полягає у пошуку шляхів зниження ризиків підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються такими факторами, як нестабільні обсяги продажів, низька оборотність ліквідних активів, фінансова стійкість підприємства тощо [4].

Висновки. Таким чином ми можемо стверджувати, що стратегія розвитку підприємства є доволі багатоманітним явищем, що напряму залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Загальний аналіз статті надає глибокий погляд на концепцію стратегії та її роль у розвитку підприємств. Історичний аналіз походження терміну «стратегія» дозволяє усвідомити еволюцію цього поняття та її вплив на сучасні стратегічні підходи. В статті міститься порівняльний аналіз поглядів науковців на сутність стратегії із врахуванням офіційної точки зору, викладеної у Методичних рекомендаціях Міністерства економіки України. Ми вважаємо, що найкраще сутність поняття «стратегія розвитку» визначається закладеними ключовими особливостями, такими як адекватний розвиток потенціалу підприємства, результати розробки стратегії, безперервність та спрямованість. Ці аспекти формують основні принципи, яким повинна відповідати ефективна стратегія розвитку. Проведений у статті аналіз і класифікацій стратегій розвитку дозволяє виділити підходи до опису тенденцій зміни підприємства та формування параме-

трів, що характеризують його. Крім того, розгляд класифікації за стадією життєвого циклу підприємства визначає активні та пасивні стратегії, що є важливим аспектом для планування стратегій у різних етапах розвитку. Отже, проведене дослідження надає чітке уявлення про стратегію розвитку підприємства, враховуючи різноманітні аспекти та перспективи та може слугувати базою для подальшого вивчення даного питання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємство та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346352.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
6. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
7. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf
8. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
9. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 24. С. 161–165.
10. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 151 с.
11. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

REFERENCES:

1. Brin P. V., Holtvyanska Yu. V. (2021) *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist ta klasyfikatsiya* [Enterprise

- development strategy: essence and classification]. *Pidpryyemnystvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, no. 21, pp. 31–34. (in Ukrainian)
2. Butynets F. F., Shyhun M. M. (2004) *Modeli i metody pryynyattya rishen v analizi ta audyti* [Models and methods of decision-making in analysis and audit]. Zhytomyr: ZhDTU, 352 p. (in Ukrainian)
3. Vasylyha S. M. (2020) *Ponyattya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [The concept of enterprise development strategy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, no. 1, pp. 121–125. (in Ukrainian)
4. Hudz O. I. (2018) *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist ta klasyfikatsiya* [Enterprise development strategy: essence and classification] *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, no. 18, pp. 346–352. (in Ukrainian)
5. Dovhan L. Ye., Karakay Yu. V., Artemenko L. P. (2009) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 440 p. (in Ukrainian)
6. *Metodychni rekomendatsiyi shchodo skladannya stratehichnykh planiv pidpryyemstvamy derzhavnoho sektoru* [Methodological recommendations for the preparation of strategic plans by public sector enterprises]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (accessed October 30, 2023).
7. Starostenko I. A. *Rozrobka stratehiyi rozvytku silskohospodarskoho pidpryyemstva* [Developing a strategy for the development of an agricultural enterprise]. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf (accessed October 25, 2023).
8. Khatser M. V. (2014) *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy* [Strategy of enterprise development in the conditions of instability of the state economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriyskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)*, no. 3, pp. 109–112. (in Ukrainian)
9. Shastun S. V. (2017) *Sutnist ta osoblyvosti stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [Essence and features of the enterprise development strategy]. *Naukovyy visnyk khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 24, pp. 161–165. (in Ukrainian)
10. Shved V. V., Bokovets V. V. (2012) *Stratehichne upravlinnja* [Strategic management]. Vinnycya: VFEU, 151 p. (in Ukrainian)
11. Shvindina H. O. (2016) *Evolutsiya pidkhodiv do identyfikatsiyi zmistu stratehiyi* [Evolution of Approaches to Identifying the Content of Strategy]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, no. 3, pp. 66–77. (in Ukrainian)
12. Shershnyova Z. Ye., Oborska S. V. (1999) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 384 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 16.10.2023.
The article was received 16 October 2023.