

Г. О. Антонюк,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-7008>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.19-20.93

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Н. Antoniuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

THEORETICAL APPROACHES TO THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF "STRATEGY" IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У сучасній фаховій літературі охарактеризовано різні класифікації стратегій організацій, серед яких можна виділити такі, як корпоративна стратегія; конкурентна стратегія; функціональні стратегії; операційні стратегії. Узгодження стратегій різних рівнів є одним із важливих завдань системи стратегічного управління та здійснюється на основі формування так званої стратегічної піраміди. У межах цієї піраміди відбуваються п'ять взаємопов'язаних процесів: формування бачення; визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; стратегічний вибір; реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання. Ці процеси, з одного боку, логічно пов'язані між собою в певній послідовності, а з іншого — на основі зворотного зв'язку простежується вплив кожного окремого процесу на всі інші, на всю динамічну сукупність.

Розробка стратегій розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу пов'язана із розробкою стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу. Цей підхід передбачає, що керівництво та стейкхолдери мають різний рівень прийняття ризиків, відповідно, прийняті рішення також будуть характеризуватися тим чи іншим рівнем ризику.

Аналіз існуючих підходів до дослідження росту підприємства дав змогу виявити напрями еволюції теоретичних засад цього економічного процесу. Встановлено, що здебільшого ріст господарюючих суб'єктів розглядають на основі позитивної динаміки стану основних параметрів діяльності, які передусім зорієнтовані на кількісні зміни за рахунок властивості та здатності системи до динамічної траєкторії руху на нескінченному проміжку часу. У практичній діяльності ріст підприємства характеризується такими параметрами: змінами масштабів діяльності; злиттям і поглинанням; виходом на нові ринки; розвитком каналів збуту; диверсифікацією; зміною структури виробничої програми; переходом на інноваційну технологію виробництва; використання ефективних методів менеджменту; одержанням патентів на інноваційні розробки й іншими позитивними змінами.

На нашу думку, основна проблема полягає в тому, що на рівні стратегічного менеджменту десятиліття формувалася комплекс стратегічних інструментів управління, які використовувалися при формуванні трендів продуктів і бізнес-моделі. До прикладу, поширення Інтернету фактично змінило ставлення до традиційних підходів ведення бізнесу, які відходять у минуле. В нинішніх умовах неперервних і радикальніших інновацій, перебудови на створення цінності в цифровому середовищі, об'єднання ринків в оф- та онлайнні, появи більш складних практик побудови конкурентного бізнесу, інструментарій стратегічного управління вимагає не лише онов-

лення, але і формування більш об'ємного сприйняття нових умов і факторів реалізації управлінських дій. Спираючись на результати досліджень сучасних практик стратегічного управління, відомі західні науковці зазначають, що спеціальна література й управлінські інструменти, які нами використовуються, ще не відобразили нові типи проблем, перед якими постає менеджмент бізнесових структур. Очевидно, що сьогодні бізнес потребує нових напрямів, нового переліку рекомендацій та правил, щоб менеджери могли вирішувати проблеми високого рівня невизначеності.

In the modern professional literature are characterized various classifications of strategies of organizations. Among which can be distinguished such as corporate strategy; competitive strategy; functional strategies; operational strategies. Coordination of strategies of different levels is one of the important tasks of the strategic management system and is carried out on the basis of the formation of the so-called strategic pyramid. Five interrelated processes take place within this pyramid: vision formation; defining the mission and goals; analysis of the external and internal environment; strategic choice; implementation of the strategy, evaluation and control of execution. These processes, on the one hand, are logically connected with each other in a certain sequence, and on the other hand, on the basis of feedback, the influence on the entire dynamic population of each individual process on all others, can be traced.

The development of enterprise development strategies based on the concept of the life cycle is related to the development of a strategy based on a risk-oriented approach. This approach assumes that management and stakeholders have different levels of risk acceptance, accordingly, the made decisions will also be characterized by one or another level of risk.

The analysis of existing approaches to the study of enterprise growth made it possible to identify the directions of evolution of the theoretical foundations of this economic process. It has been established that the growth of business entities is mostly considered based on the positive dynamics of the state of the main parameters of activity, which are primarily focused on quantitative changes due to the property and ability of the system to a dynamic trajectory of movement over an infinite period of time. In practical activity, the growth of the enterprise is characterized by the following parameters: changes in the scope of activity; merger and acquisition; entering new markets; development of sales channels; diversification; changing the structure of the production program; transition to innovative production technology; use of effective management methods; obtaining patents for innovative developments and other positive changes.

In our opinion, the main problem is that at the level of strategic management of the decade, a complex of strategic management tools which were used in the formation of product trends and business models was forming. For example, the spread of the Internet has actually changed the attitude towards the traditional approaches of conducting business, which are receding into the past. In the current conditions of continuous and more radical innovations, restructuring to create value in the digital environment, unification of off- and online markets, the emergence of more complex practices of building a competitive business, the toolkit of strategic management requires not only to update, but also to formate a more comprehensive perception new conditions and factors for the implementation of management actions. Based on the results of research into modern strategic management practices, well-known Western scientists point out that the special literature and management tools we use have not yet reflected the new types of problems faced by the management of business structures. It is obvious that today business needs new directions, a new list of recommendations and rules so that managers can solve problems with a high level of uncertainty.

Ключові слова: підприємство, управління, стратегія, менеджер, розвиток.

Key words: enterprise, management, strategy, manager, development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасній фаховій літературі охарактеризовано різні класифікації стратегій організацій, серед яких можна виділити такі, як корпоративна стратегія; конкурентна стратегія; функціональні стратегії; операційні стратегії. Узгодження стратегій різних рівнів є одним із

важливих завдань системи стратегічного управління та здійснюється на основі формування так званої стратегічної піраміди. У межах цієї піраміди відбуваються п'ять взаємопов'язаних процесів: формування бачення; визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; стратегічний вибір; реалізація стра-

тегії, оцінка та контроль виконання. Ці процеси, з одного боку, логічно пов'язані між собою в певній послідовності, а з іншого — на основі зворотного зв'язку простежується вплив кожного окремого процесу на всі інші, на всю динамічну сукупність.

Стратегічне управління на сучасному етапі еволюції менеджменту забезпечує в першу чергу своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища, а також превентивні дії, які попереджують ризик і виклики в умовах глобалізації та збільшення масштабів виробництва. Однак стратегічне управління має обмеження і, відповідно, не має універсального використання на практиці. Ці обмеження детально виклали зарубіжні та вітчизняні науковці. Стисло їх сутність зводиться до наступного: вони не можуть дати точного та детального опису майбутнього; це філософія/ідеологія бізнесу, тому вони не можуть бути зведені до набору формалізованих процедур; збільшені витрати всіх видів ресурсів; дуже велика ціна помилки. Із підготовленого до реалізації стратегічного рішення складно вийти без відчутних витрат. Тим не менше, без стратегічного управління на сьогодні практично неможливо забезпечити ефективний стійкий розвиток організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню різних аспектів антикризового управління та використання економічних інструментів управління на підприємствах присвячені вітчизняні та зарубіжні наукові праці Е. Альтмана, І. Ансоффа, М. Білика, Р. Брейлі, В. Бугая, В. Василенка, О. Гончар, Н. Дашченко, С. Пілецької, А. Поддєрьогіна, В. Подольської, С. Салиги, Л. Скібіцької, О. Терещенка, А. Мороза, А. Череп, Н. Шмиголь та ін.

У працях науковців представлено різні теоретичні та методичні підходи до антикризового управління підприємством. Однак проведений критичний аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених засвідчив відсутність єдиних теоретичних та методичних підходів щодо використання економічних інструментів до формування стратегій управління підприємством.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів до формування стратегій управління підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Американські дослідники Д. Нортон і Р. Каплан [1] увели в науковий обіг термін "організація, орієнтована на стратегію". Це означає, що в організації: по-перше, повинна бути реально задіяна, а не показна стратегія, яка існує у вигляді звіту та презентації; по-друге, повинна бути команда професіоналів, сконцентрована у відповідному структурному підрозділі; по-третє, в організації повинна бути сума знань, що дозволить розуміти цілі та завдання стратегічного розвитку і при реалізації поточних та оперативних цілей співвідносити їх із стратегічними цілями.

Узагальнюючи думки різних авторів щодо розуміння поняття "розвиток" можна зробити висновок про те, що це багатоаспектний процес, який стосується основ-

них сторін діяльності підприємства: економічної, фінансової, інноваційної, техніко-технологічної, організаційної, соціальної, екологічної [2]. Так, з позицій теорії систем розвиток — це складний процес взаємопов'язаних кількісних та якісних перетворень, які характеризуються високим рівнем невизначеності. Під кількісними змінами розуміють збільшення або зниження складових частин підприємства як економічної системи. Кількісні зміни являють собою перетворення його структури та функцій. Рушійною силою цих змін є суперечності, зумовлені відносинами із навколишнім середовищем, та внутрішні — між структурними елементами підприємства.

Узагальнюючи підходи до дефініції поняття "розвиток підприємства" встановлено, що спостерігається неоднозначність у трактуванні: "рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення" [3, с. 11]; "унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку" [4, с. 108]; "життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення" [5, с. 100], "процес змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним" [6, с. 194]; "якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій" [7 с. 91]; "об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, при якій формуються нові властивості системи" [8, с. 27]; "розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності" [9, с. 36]; "динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів" [10, с. 193].

Залежно від швидкості змін, що відбуваються на підприємстві, можна виділити поступовий та стрибкоподібний (революційний) розвиток. Водночас зміни всіх сфер діяльності підприємства мають корпоративний характер, а направлені на конкретну сферу — локальний. Зазвичай дослідження розвитку бізнесових структур провадяться за функціональними областями — фінанси, технології, маркетинг, менеджмент, персонал і т.д. Якщо ж розвиток зумовлений залученням нових фінансових, матеріальних і людських ресурсів та проявляється у збільшенні обсягів виробництва, то його називають екстенсивним, а якщо за рахунок впровадження інно-

ваційних технологій, технологічного переозброєння, автоматизації та роботизації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці — інтенсивним.

Зважаючи на ту обставину, що підприємство не є системою рівноважною й розвивається циклічно, виділяють таке поняття як життєвий цикл будь-якої соціо-еколого-економічної системи, підприємства за чотирма основними стадіями: 1. Створення та зародження підприємства — для даного етапу характерні випереджальний економічний ріст та випереджальний розвиток за умови наявності у нього стійких конкурентних переваг і достатніх резервів ресурсів, або джерел їх швидкого залучення для покриття відповідних потреб; 2. Прогресивна стадія або етап зростання — відрізняється від попереднього, однак, на нашу думку, їх можна об'єднати, оскільки економічні, інвестиційні та фінансові характеристики для них будуть приблизно однаковими; 3. Зрілість — характерне накопичення ринкового досвіду діяльності підприємства, при цьому ринки збуту та ринки залучення ресурсів є стійкими, а управління підприємством — більшою мірою рутинне, ніж креативне; 4. Занепад — характерне накопичення негативних ефектів, які проявляються проблемами в ресурсному забезпеченні й неможливості зберігати динамічну стійкість. Теоретично занепад або економічний спад можуть призвести до виходу підприємства з ринку, але в реальній практиці за рахунок інерції воно може залишатися на ринку ще тривалий час і навіть одержувати економічні вигоди від операційної діяльності. Відповідно, якщо брати до уваги концепцію життєвого циклу, то розробка стратегії розвитку підприємства може бути орієнтована на підтримку певного типу росту й розвитку: прискорений розвиток і випереджальний економічний ріст, що потребує максимального забезпечення ресурсами, в тому числі інвестиційними, фінансовими, трудовими, матеріальними та інноваційними технологіями; стійкий розвиток і збалансований економічний ріст — потребує високого рівня забезпечення ресурсами, а також використання можливостей диверсифікації операційної діяльності; відстаючий розвиток і догоняючий ріст потребує перегляду загальної стратегічної управлінської концепції не залежно від рівня ресурсного забезпечення й визначених цілей розвитку.

Розробка стратегій розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу пов'язана із розробкою стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу. Цей підхід передбачає, що керівництво та стейкхолдери мають різний рівень прийняття ризиків, відповідно, прийняті рішення також будуть характеризуватися тим чи іншим рівнем ризику. Очевидно, що чим вищою є схильність осіб, які приймають рішення, до ризику, тим вищий рівень ризиковості у стратегії розвитку підприємства. Тому на практиці дуже часто виділяють три ключових види стратегій розвитку господарюючих суб'єктів за рівнем прийняття ризиків їх стейкхолдерами: стратегія, орієнтована на пошук балансу між дохідністю, прибутковістю та ризиками операційної і/або інших видів діяльності; стратегія, орієнтована на високий ризик для максимізації економічних та інших вигід у коротко-і середньостроковій перспективі; стратегія із мінімальним ризиком, зорієнтована на підтримку середнього рівня дохідності та прибутковості на певну перспективу. Ри-

зик-орієнтовані стратегії потребують спеціального інформаційного забезпечення, а саме аналізу й оцінки економічної безпеки підприємства, а також у вигляді ідентифікації ризиків, дослідження їх впливу й оцінки цього впливу майбутні результати та досягнення цілей, встановлених для конкретного підприємства на коротко-, середньо- або довгострокову перспективу.

Авторський підхід до тлумачення поняття "розвиток" зводиться до його розгляду як незворотного прогресивного процесу кількісного росту та якісних змін у системі в довгостроковому періоді, який відбувається під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища при максимальній реалізації сформованого потенціалу, з метою досягнення якісної трансформації системи шляхом набуття нових характеристик та формування нового порядку в системі, спроможного забезпечити високу стійкість до негативного впливу зовнішнього середовища у стратегічному аспекті.

Аналіз існуючих підходів до дослідження росту підприємства дав змогу виявити напрями еволюції теоретичних засад цього економічного процесу. Встановлено, що здебільшого ріст господарюючих суб'єктів розглядають на основі позитивної динаміки стану основних параметрів діяльності, які передусім зорієнтовані на кількісні зміни за рахунок властивості та здатності системи до динамічної траєкторії руху на нескінченному проміжку часу. У практичній діяльності ріст підприємства характеризується такими параметрами: змінами масштабів діяльності; злиттям і поглинанням; виходом на нові ринки; розвитком каналів збуту; диверсифікацією; зміною структури виробничої програми; переходом на інноваційну технологію виробництва; використання ефективних методів менеджменту; одержанням патентів на інноваційні розробки й іншими позитивними змінами.

Стратегія росту є основною серед представлених у науковій літературі стратегій розвитку підприємства. До них відносять три групи стратегій: стратегія концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого росту.

Сутність стратегії росту підприємства полягає у знаходженні балансу між оптимізацією існуючої виробничо-господарської діяльності, розвитком нових напрямів і створенням нових виробничих структур. Класична теорія росту описана І. Ансоффом на основі матриці "Продукт-ринок", у якій вибір сфер діяльності визначається більше за рахунок зовнішніх умов: конкуренція в даній галузі, величини вхідного бар'єру і т.д. [11]. Разом із тим ця матриця не дає змоги встановити, яким внутрішнім потенціалом повинна володіти компанія, щоб виходити на нові ринки й налагоджувати виробництво нових товарів. Цей недолік обмежує можливості використання матриці на практиці.

Існує ще декілька підходів до класифікації стратегій росту. Так, класифікація стратегій росту Р. Гранта, що базується на диверсифікації ринків і галузей, ріст на основі горизонтальної та конгломеративної диверсифікації запропонований А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом; підхід Г. Грінлі, який поклав в основу цикл розвитку підприємства: ріст, стабілізація та виживання. Так, в умовах росту стратегічною альтернативою розвитку підприємства є ріст у нових галузях із новим продуктом або із новим продуктом в освоєних галузях. На стадії

стабілізації стратегічною альтернативою розглядається укрупнення, розширення та одержання прибутку. В умовах виживання Г. Грінлі передбачає відшкодування збитків підвищення ліквідності підприємства шляхом продажу частини акцій, вилучення із виробничої програми збиткової продукції. Аналіз наукової літератури засвідчив, що на сьогодні спостерігається тенденція до пошуку джерела росту не лише в зовнішньому конкурентному середовищі, але й у внутрішньому.

У зв'язку із цим одержала розвиток ресурсна концепція. Так, Т. Тіс при побудові стратегії компанія першочергове значення приділяв її внутрішнім основним компетенціям, які не є статичною системою [12]. Вважаємо, що ускладненість процесу формування стратегії росту будь-якого підприємства зумовлена її багатоваріантністю, посиленням кризових явищ в економіці країни. Вирішення проблем формування стратегії росту бізнесових структур, з одного боку, неможливо без урахування тенденцій зовнішнього середовища, процесів, які відбуваються у світовій економіці, посиленням стихійних лих, поширенням пандемій, глобалізаційними змінами клімату, а з іншого — без методичної розробки саме стратегії росту підприємства.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що ріст як складова частина розвитку направлений не лише на кількісні, але і якісні зміни в діяльності підприємства, пов'язані із переходом системи на новий організаційний рівень. З огляду на це сутність явища росту господарюючої системи необхідно розуміти як необхідні передумови до розвитку. Отже, сільськогосподарське підприємство як соціо-еколого-економічна система, яка знаходиться у стані росту виробничо-господарської діяльності, переходить в новий якісний стан, адекватний умовам, що виникли. Якщо система спроможна за кількісних змін стану підсистем переходити в якісно нову систему або створити інший порядок структури підсистем, володіючи при цьому здатністю зберігати новий порядок, то можна вважати, що система володіє спроможністю до розвитку на основі росту. При цьому ріст виробничо-господарської системи можливий за двома напрямками: на основі власного ресурсного потенціалу та диверсифікації або придбання.

У першому випадку, з метою забезпечення розвитку виробничо-господарської структури використовується термін "органічний ріст", сутність якого впливає із компетентності підприємства щодо товарів та ринків, і в дійсності є відображення його конкурентоспроможності як рушійної сили розвитку. У другому випадку, коли необхідно здійснити пошук системних рішень, за допомогою яких буде можливим ефективний подальший розвиток підприємства, розробляють стратегію, зокрема стратегію росту. Такими системними рішеннями можуть бути: оптимізація основного виробництва; реалізація нових напрямів; створення нових напрямів діяльності. Оптимізація основного виробництва передбачає пошук нових можливостей у розвитку даного підприємства та впровадження інноваційних розробок, які дозволяють лідирувати в освоенному сегменті та посилювати конкурентні переваги. Реалізація нових напрямів відбувається через освоєння нових видів діяльності на підґрунті існуючої, а також нових потенційно перспек-

тивних напрямів нового росту в оглядовій перспективі.

Водночас характеристики розвитку залежать від поєднання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, отже, зміст самого поняття залежить від стану цих факторів. Зовнішнє середовище характеризується передусім такими характеристиками, як складність та рухливість, тому, на нашу думку, саме стан цих змін впливає на зміст поняття "розвиток". В умовах стабільного зовнішнього середовища розвиток являє собою нарощення кількісних характеристик, які забезпечують підвищення стійкості системи. Однак в умовах підвищення мінливості зовнішнього оточення організація змушена трансформуватися шляхом зміни способів ведення діяльності, що створює передумови до появи нових організаційних компетенцій. Так, П. Друкер наголошував, що основним завданням менеджменту ХХІ ст. є перетворення якомога більшої кількості осіб на лідерів змін, які цілеспрямовано ведуть пошук раціональних дій та розглядають їх як нову сприятливу можливість [13, с. 14]. Подальша динаміка та підвищення непередбачуваності змін зовнішнього середовища стали причиною пошуку нового змісту поняття "розвиток". Нинішні умови функціонування соціо-еколого-економічних систем змінились, оскільки середовища, яке формувалося на попередньому досвід уже не існує. Слушною є думка про те, що рух технологій дедалі більше прискорюється, тому доволі складніше знайти економічний баланс, а минуле все менше слугує керівництвом для майбутнього. Так, Г. Хемел визначив дві принципові моделі існування бізнесу й, відповідно, дві різні парадигми менеджменту, які поділяються на "бранців історії" і "революціонерів-новаторів" [14]. Певні індивіди прагнуть зробити що-небудь ефективно, інші акцентують свою увагу на тому, що потрібно діяти щоб бути більш корисним і конкурентоспроможним. Частина бізнесменів орієнтуються на виробництво великих обсягів продукції та вважають, що це треба робити оперативно, яких автор називає інкрименталістами, інші пропонують певні концепції, бізнес-моделі для ринкового середовища, розглядають іншу соціальну реальність. У перспективі вони стають лідерами. З метою збереження комерційного успіху сучасним організаціям недостатньо спиратися на ідеї менеджменту епохи індустріалізму, ідеології цифр і короткострокового результату, а важливо переорієнтуватися на стратегічні результати.

Макроекономічний аналіз, проведений Р. Фрідманом, дає уяву про сили, які змінюють характеристики бізнесу в ХХІ ст. [15]. Сучасні реалії характеризуються мінливістю зовнішнього середовища як дієвого чинника, який впливає на життєдіяльність соціально-економічних систем. Вимогою часу стає постійне оновлення через управління потоками інформації та знаннями в об'єктах. Створення, поширення та використання знань постають основними виробничими технологіями. У світі відбувається капіталізація знань, особливістю яких є здатність до самозростання.

Цифрове середовище характеризується швидкими темпами розвитку, в якому вже досить складно реагувати на зміни. Перед організаціями на сьогодні постає необхідність не лише передбачати майбутнє, а й успішно в ньому конкурувати. Враховуючи особливості сучасного етапу, доцільно звернути увагу на обмеженість

дефініцій, які розглядають розвиток як процес досяжності визначених цілей способами та інструментами, що використовуються у поточний момент часу. З метою підвищення готовності соціо-еколого-економічних систем до майбутніх змін розвиток передбачає формування нових цілей та опрацювання нових засобів для їх досягнення. Турбулентність і мінливість зовнішнього середовища, зміна пріоритетності впливу його факторів, їх динамічність та ускладнена прогнозованість доводять низьку результативність адаптаційної поведінки організації, висуваючи на перший план формування моделей випереджаючого розвитку. Отже, підприємствам необхідно не просто забезпечувати стійке функціонування, але й постійно створювати додаткові переваги, передбачаючи майбутні зміни середовища, відкривати й реалізовувати нові можливості, передбачати та нейтралізувати майбутні загрози. Зазначимо, що в попередній управлінській парадигмі розвиток розглядався як вимушена реакція на зовнішні зміни. У сучасних умовах він повинен базуватися на проактивності організації, мати випереджувальний характер реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме сьогодні простежується перехід від пріоритетності принципу адаптивності до принципів проактивності та інноваційності як основних у розвитку підприємства. Нові технології, інформаційна економіка, глобалізація, інтеграція та збільшення кількості взаємозв'язків між компаніями створюють умови для вирішальних змін у тактиці ведення бізнесу. Зовнішнє середовище функціонування бізнесових структур змінюється швидше, ніж підприємство починає його розуміти, а, отже, успішний розвиток у XXI ст. можливий за умови його зміни. Так, П. Друкер наголошував, що в сучасних умовах найбільш важливе завдання управління організацією полягає не стільки в одержанні прибутку, скільки в забезпеченні нових можливостей її розвитку. Нині компанії конкурують не стільки продуктами, скільки своїми здібностями створювати, оновлювати й використовувати організаційні знання і ресурси з огляду на мінливі умови зовнішнього середовища. Таку сукупність знань, навиків, умінь і здібностей, які забезпечують конкурентні переваги і належать підприємству в цілому, називають організаційною компетенцією. Отже, в сучасних реаліях бізнесові структури повинні удосконалювати свої здібності в напрямі творчої та креативної діяльності, які як зазначають дослідники, необхідно розвивати та вбудовувати в систему управління.

У динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища, які прискорюють процеси обміну інформацією та знаннями, компетентності організації властива динаміка. Саме тому до складу компетентності організації входить не лише сукупність її компетенцій, а й динамічні організаційні здібності до адаптації, оновлення, неперервного взаємного навчання, співробітництва та партнерських відносин. За визначенням Д. Тіса, ці здібності полягають в інтегруванні, створенні й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для досягнення підприємством відповідності динамічному середовищу [16]. Особлива роль відводиться процесу формування технологій, які дають можливість для трансформації знань і використання їх підприємством, що сприятиме оперативному реагуванню на дії конкурентів.

Позиціонування підприємства у просторі компетенцій стає первинним завданням у позиціонуванні його продукції на ринку. Адже навіть наявність необхідних ресурсів не може гарантувати підприємству його розвиток, якщо відсутні здібності для їх раціонального використання. У зв'язку із цим зарубіжні дослідники обґрунтували висновок, що для розвитку організації важливі не лише наявність різних здібностей, але і їх гнучкість та можливість модифікації. Саме нестача необхідних здібностей в потрібній комбінації може стати гальмом розвитку підприємства. Перелічене вище доводить, що нові реалії функціонування бізнесових структур змінюють контент поняття розвитку, потребує його розгляду як процесу прирощення компетентності організації. Таке розуміння набуває особливої актуальності в умовах посилення інтеграційних процесів, адже, необхідно забезпечити органічне поєднання гетерогенних елементів соціо-еколого-економічної системи, гармонізувати зв'язки між ними, які зумовлюють прояв системної цілісності та синергетичного ефекту.

ВИСНОВКИ

На нашу думку, основна проблема полягає в тому, що на рівні стратегічного менеджменту десятиліття формувалася комплекс стратегічних інструментів управління, які використовувалися при формуванні трендів продуктів і бізнес-моделі. До прикладу, поширення Інтернету фактично змінило ставлення до традиційних підходів ведення бізнесу, які відходять у минуле. В нинішніх умовах неперервних і радикальніших інновацій, перебудови на створення цінності в цифровому середовищі, об'єднання ринків в оф- та онлайн, появи більш складних практик побудови конкурентного бізнесу, інструментарій стратегічного управління вимагає не лише оновлення, але і формування більш об'ємного сприйняття нових умов і факторів реалізації управлінських дій. Спираючись на результати досліджень сучасних практик стратегічного управління, відомі західні науковці зазначають, що спеціальна література й управлінські інструменти, які нами використовуються, ще не відобразили нові типи проблем, перед якими постає менеджмент бізнесових структур. Очевидно, що сьогодні бізнес потребує нових напрямів, нового переліку рекомендацій та правил, щоб менеджери могли вирішувати проблеми високого рівня невизначеності.

Література:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Організація, орієнтована на стратегію / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. 416 с.
2. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Випуск 27. Т. 1. С. 30—34.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник [для студ. ВУЗов]. М.: Изд-во "ОМЕГА-Л", 2006. 464 с.
4. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків, 2006. 496 с.
5. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2011. №2, т. 2. С. 99—103.

6. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. № 36. С. 193—196.

7. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник національного технічного університету "ХПІ". Харків, 2012. № 13. С. 90—100.

8. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия. Харьков: Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с.

9. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. К.: ТОВ "Академ-видав", 2003. 416 с.

10. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства". Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190—194.

11. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: ПитерПресс, 1999. 416 с.

12. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509—533.

13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД "Вильямс", 2000. С. 103—104.

14. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб.: Best Business Books, 2007. 368 с.

15. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.

16. Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник Санкт-петербургского университета. Сер. "Менеджмент". 2003. № 4. С. 133—183.

References:

1. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), Orhanyzatsiya, oryentirovannaia na stratehiyu [Organization focused on strategy], ZAO "Olymp-Biznes", Moscow, Russia.

2. Pohorielov, Yu.S. (2012), "The category of development and its explanatory basis", Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, vol. 27, no. 1, pp. 30—34.

3. Haponenko, A.L. (2006), Stratehycheskoe upravlenye [Strategic management], Yzd-vo "OMENA-L", Moscow, Russia.

4. Raievnieva, O.V. (2006), Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models], Kharkiv, Ukraine.

5. Paschenko, O.P. (2011), "Strategic management of enterprise development", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky, vol. 2, no. 2, pp. 99—103.

6. Pluhina, Yu.A. (2011), "Intellectual development: the essence of the concept", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 36, pp. 193—196.

7. Poberezhnyj, R.O. (2012), "Main directions of development of machine-building enterprises", Visnyk natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI", vol. 13, pp. 90—100.

8. Afanas'ev, N.V. (2003), Upravlenye razvytyem predpriyatiya [Enterprise development management], YNZhEK, Khar'kiv, Ukraine.

9. Kuz'min, O.Ye. (2003), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Akadem-vydav, Kyiv, Ukraine.

10. Kyfiak, V. (2011), "Theoretical foundations of the definition of the "enterprise development" category", Ekonomichnyj analiz, vol. 8, no. 2, pp. 190—194.

11. Ansoff, Y. (1999), Novaia korporativnaia stratehiya [New corporate strategy], PyterPress, St.Petersburg, Russia.

12. Teece, D.J. Pisano, G.P. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, vol. 18 (7), pp. 509—533.

13. Druker, P. (2000), Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Tasks of management in the XXI century], Vyl'iams, Moscow, Russia.

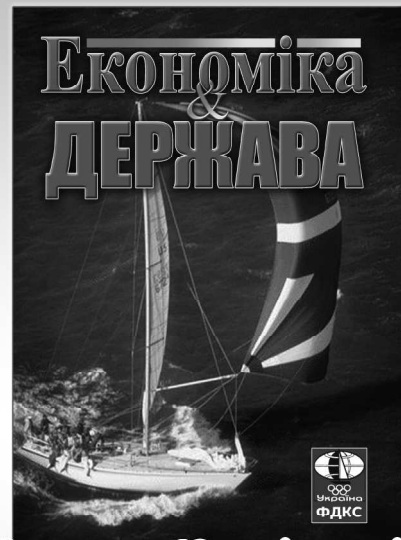
14. Khemel, H. (2007), Vo hlave revoliutsyy. Kak dobyt'sia uspekha v turbulentnye vremena, prevratyv ynnovatsyy v obraz zhyzny [At the head of the revolution. How to Succeed in Turbulent Times by Turning Innovation into a Lifestyle], Best Business Books, St.Petersburg, Russia.

15. Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Harpercollins College Div, Boston, USA.

16. Tys, D. Pyzano, H. and Shuen, E. (2003), "Dynamic capabilities of the firm and strategic management", Vestnyk Sankt-peterburhskoho unyversyteta. Ser. "Menedzhment", vol. 4, pp. 133—183.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2022 р.

Науково-практичний журнал
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

Виходить 12 разів на рік

наукове фахове видання України

З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73