

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### МІСЦЕ ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У ІЄРАРХІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### THE PLACE OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE HIERARCHY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES

У статті доведено, що стратегія підприємства має кілька рівнів декомпозиції, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову. Встановлено, що значна кількість науковців ототожнює змістовну функціональність ділової стратегії, конкурентної, бізнес-стратегії, або стратегії бізнесу. Обґрунтовано, що одним із найбільш коректних підходів до формування стратегії розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Іноземні науковці вважають, що ділова стратегія розвитку «налаштовує» підприємство на організацію використання обмежених економічних ресурсів підприємства для отримання зиску шляхом задоволення вимог зовнішнього оточення, а саме покупців. Ділову стратегію розвитку розглянуто як постулат вирішення спільних завдань щодо задоволення потреб та гармонізації всіх факторів середовища підприємства. Для ділової стратегії розвитку характерні динамічність та функціональність. Виділено основні функції ділової стратегії розвитку, такі як економічна, організаційно-управлінська, соціальна.

**Ключові слова:** стратегія, ділова стратегія, розвиток, ієрархія, середовище.

В статье доказано, что стратегия предприятия имеет несколько уровней деком-

понирования, каждому из которых соответствует стратегия определенного ранга, то есть стратегия предприятия имеет иерархическое строение. Установлено, что значительное количество научных исследований отождествляет содержательную функциональность деловой стратегии, конкурентной, бизнес-стратегии, или стратегии бизнеса. Обосновано, что одним из наиболее корректных подходов к формированию стратегий развития является иерархический, отражающий уровни управления предприятием и характер взаимосвязи с внешним окружением. Зарубежные ученые считают, что деловая стратегия развития «настраивает» предприятие на организацию использования ограниченных экономических ресурсов предприятия для получения выгоды путем удовлетворения требований внешнего окружения, а именно покупателей. Деловая стратегия развития рассмотрена как постулат решения общих заданий по удовлетворению потребностей и гармонизации всех факторов среды предприятия. Для деловой стратегии развития характерны динамичность и функциональность. Выделены основные функции деловой стратегии развития, такие как экономическая, организационно-управленческая, социальная.

**Ключевые слова:** стратегия, деловая стратегия, развитие, иерархия, среда.

УДК 330.34; 65.016

<https://doi.org/10.32843/bses.55-20>

**Пляскіна А.І.**

к.е.н., доцент кафедри  
зовнішньоекономічної діяльності  
Херсонський національний  
технічний університет

**Plyaskina Alona**

Kherson National Technical University

*It is proved that the strategy of the enterprise has several levels of decomposition, each of which corresponds to the strategy of a certain rank, i.e. the strategy of the enterprise has a hierarchical structure. The variety of strategies, its hierarchy complicates the classification of strategies. It has been found that a significant number of scholars identify the substantive functionality of a business strategy, competitive or strategy of business. It is substantiated that one of the most correct approaches to the formation of development strategies is hierarchical, which reflects the levels of management of the enterprise and the nature of the relationship with the external environment. Foreign scientists believe that the business development strategy "adjusts" the company to organize the use of limited economic resources of the enterprise to make a profit by meeting the requirements of the external environment: customers. Having analyzed many scientific papers, the diversity of approaches of Ukrainian scientists to the category of "enterprise development", the author considers it appropriate to systematize this category in the form of an essential characteristic. The direction of defining the essence of "business development strategy" of the enterprise in the form of management plan or rules of relations between internal and external environments of the enterprise involves considering the strategy as a specific management ideology, because the strategy in this case is seen as an ideology of unity. Thus, the business development strategy should be perceived as a postulate of solving common problems to meet the needs and harmonize all factors of the enterprise environment. The essence of the enterprise development strategy is specified. Modern economic conditions are dynamic and uncertain. One of the main factors that can improve position of enterprise at the market is a properly grounded development strategy. Such a strategy should be based on intensive development. Dynamics and functionality are inherent in a business development strategy. Thus, we have every reason to distinguish such basic functions of business development strategy as economic, organizational, managerial, and social.*

**Key words:** strategy, business development strategy, development, hierarchy, environment.

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємства значною мірою залежить від того, на основі якої стратегії він буде реалізовуватись. Стратегія розвитку підприємства включає не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й виникнення потенціальних негативних ситуацій для своєчасного адаптування до нових умов. Саме ділова стратегія розвитку допома-

гає підприємству досягати своїх цілей в умовах активної конкуренції. Таким чином, важливо більш ґрунтовно дослідити природу ділової стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням ділової стратегії розвитку підприємства присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як І. Ансофф [1], Е. Бельтюков [2],

Я. Бжуска [3], С. Большенко [4], С. Василица [5], Д. Горелов [4], Дж. Дейлі [6], Л. Завідна [7], Ю. Калиніченко [8], О. Кравченко [9], Б. Карлофф [10], Л. Мельник [11], Л. Некрасов [2], К. Омайє [12], К. Редченко [13], М. Саєнко [14], А. Томпсон [15], І. Тюха [16]. Відзначаючи важливість та цінність досліджень цих науковців, зазначаємо, що ділова стратегія розвитку підприємства корелює з раціонально організованою активністю та орієнтацією на ділові інтереси, вимагає подальшого вдосконалення та конкретизації в контексті систематизації рівнів управління підприємства та характеру взаємозв'язку із зовнішнім оточенням.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення підходів щодо місця ділової стратегії розвитку, а саме його ієрархічності, яка відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Приклади використання стратегічного підходу до управління діловими організаціями почали простежуватися ще у 20–30-х рр. ХХ ст. З 1926 р. під стратегією малося на увазі управління ресурсами, коли спеціалістами Бостонської консалтингової групи (BCG) було встановлено, що за кожного подвоєння виробництва витрати на одиницю продукції знижуються на 20% [13]. Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства [14]. Б. Карлофф, розкриваючи зміст ієрархічної структури (будови стратегій), трактує його так: на більш високому рівні управління вважається стратегією (тобто засобом для досягнення якихось цілей), на нижчих рівнях воно вважається набором цілей або завдань [10].

Різноманітність стратегій, її ієрархічність ускладнюють класифікацію стратегій. Наприклад, класифікація стратегій підприємства відповідно до рівня прийняття рішень має такий вигляд: корпоративна, ділова, функціональна, оперативна (остання може бути включена у функціональну) [4] (рис. 1). Причому деякі вчені [7; 8; 9; 11; 14; 16] ототожнюють змістовну функціональність ділової стратегії, конкурентної, бізнес-стратегії, або стратегії бізнесу.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії.

В однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

- корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою);
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії [14].

Найвищий рівень в ієрархії має корпоративна (портфельна) стратегія, адже вона визначає загальний напрям діяльності підприємства, яким може бути зростання, стабілізація або скорочення.

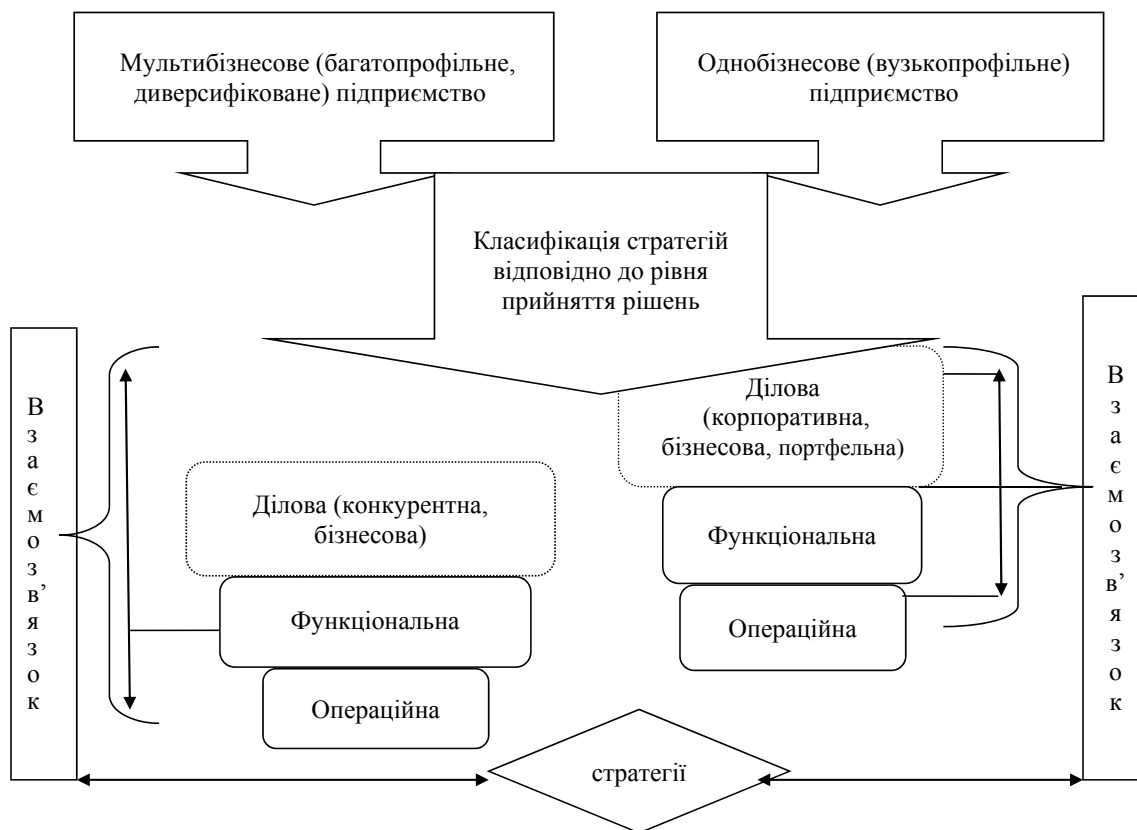
До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові, конкурентні) стратегії, які підпорядковані корпоративній і визначають шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу, а також є план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг).

Конкретизують і доводять корпоративну й конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають третє місце в ієрархії. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку, зокрема для виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну й конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

До найнижчого (четвертого) рівня відносять операційні стратегії, іншими словами, стратегії для структурних підрозділів підприємства. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією, такі як корпоративна, конкурентні, функціональні.

Існує тісний взаємозв'язок між усіма рівнями, адже кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня й обмежує його у чомусь, навпаки, кожен нижчий рівень помітно впливає на формування вищого рівня [7; 8; 14; 16].

Погоджуємося з О. Кравченко [9] в тому, що одним із найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дає змогу на засадах стратегічного мислення проаналізувати умови, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі й завдання підприємства; розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища за максимального використання всіх наявних ресурсів підприємства.



**Рис. 1. Місце ділової стратегії розвитку в ієрархії стратегій розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено та вдосконалено автором на основі джерел [7; 8; 9; 10; 11; 14; 16]*

Іноземні науковці вважають, що ділова стратегія розвитку «налаштовує» підприємство на організацію використання обмежених економічних ресурсів підприємства для отримання зиску шляхом задоволення вимог зовнішнього оточення, а саме покупців. Так, Джон Л. Дейлі [6] наголошує на тому, що ділова стратегія – це позиціонування підприємства стосовно його постачальників, споживачів, базисної компетенції, застосовуваних технологій, географічних зон та інших факторів, що впливають на ефективність розподілу ресурсів підприємства й обслуговування його споживачів.

І. Ансоф [1], використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначає, що стратегія – це один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки підприємства, і виділяє такі чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності підприємства. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень задля забезпечення стійкого зростання й розвитку підприємства, виокремлюючи дві групи правил. Перша група – це правила взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу). Друга група – це правила встановлення

рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

К. Омайє [12] ототожнює ділову стратегію з діями, що спрямовані безпосередньо на підсилення позицій компанії. На його думку, сенс ділової стратегії полягає у створенні реальної конкурентної переваги. Якщо немає конкурентів, то немає потреби у стратегії, оскільки єдина мета стратегічного планування полягає в тому, щоби дати змогу компанії домогтися найбільш ефективним чином стійкої переваги над конкурентами.

Л. Мельник [11] вважає, що ділова стратегія – це бізнес-стратегія стратегічних господарських центрів.

На думку Я. Бжускої [3], створення та застосування ділових стратегій на підприємствах полягає у досягненні поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу. Ділова стратегія – це план управління окремою сферою діяльності компанії. Якщо компанія займається одним видом бізнесу (вужкопрофільна компанія), то в цьому разі корпоративна й ділова стратегії збігаються. Ці стратегії відрізняються тільки в диверсифікованій компанії. Ділова стратегія спрямована на встановлення й зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Розроблення ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробленням конкурентних підходів, які

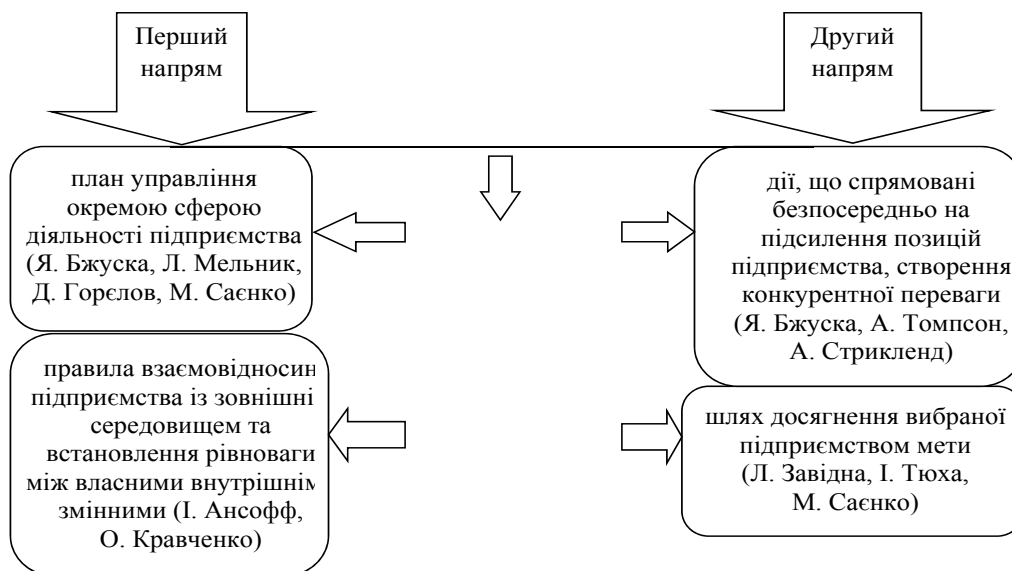


Рис. 2. Основні напрями визначення сутності поняття «ділова стратегія розвитку підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 3; 4; 7; 9; 11; 14; 15; 16]

нейтралізували б конкурентні заходи суперників.

Як зазначають Є. Бельтюков та Л. Некрасов Л., ділова стратегія розвитку відповідає на питання про те, як підприємству поводитись у вибраній стратегічній галузі, щоб її шлях до досягнення своїх цілей в умовах конкуренції пролягав за оптимальним маршрутом [2]. Узагальнення більшості наукових підходів науковців до розуміння сутності поняття «ділова стратегія розвитку підприємства» наведено на рис. 2.

Напрямок визначення сутності ділової стратегії розвитку підприємства у вигляді плану управління або правил взаємовідносин внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис. 2) передбачає розгляд стратегії як специфічної ідеології управління, оскільки стратегія у цьому разі розглядається як ідеологія єднання, прагнення до синтезу. Таким чином, ділову стратегію розвитку слід сприймати як постулат вирішення спільних завдань щодо задоволення потреб та гармонізації всіх факторів середовища підприємства.

Для ділової стратегії розвитку властивими є динамічність та функціональність. Отже, маємо всі підстави для виділення таких основних функцій ділової стратегії розвитку, як економічна, організаційно-управлінська, соціальна.

Другий напрям визначення сутності ділової стратегії розвитку підприємства складається із запланованих дій, шляху (активна стратегія), а також необхідних корективів у разі неочікуваних обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже, стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації нових викликів зовнішнього оточення підприємства та нової диспозиції в конкурентній боротьбі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведено дослідження змістовної функціональності та місце ділової стратегії розвитку в ієрархічній структурі стратегії розвитку підприємства відповідно до рівня прийняття рішень у мультибізнесовому підприємстві та однобізнесовому.

Визначено, що значна кількість учених ототожнює функціональність ділової стратегії, конкурентної, бізнес-стратегії, або стратегії бізнесу. Це пов'язано перш за все з тим, що ділова стратегія розвитку – це системний процес взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем та встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (ресурсами).

Обґрунтовано, що ділову стратегію розвитку слід сприймати як аксіому вирішення спільних завдань стосовно задоволення потреб зовнішнього оточення та гармонізації всіх факторів середовища підприємства або як комбінацію із запланованих дій і гнучких рішень щодо адаптації нових викликів зовнішнього оточення підприємства та сучасної диспозиції в конкурентній боротьбі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Прогресс, 1989. 519 с.
2. Бельтюков Е., Некрасов Л. Выбор стратегии развития предприятия : учебное пособие. Одесса : ОНПУ, 2002. 280 с.
3. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 628. С. 29–35.
4. Горєлов Д., Большенко С. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

5. Василюга С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.

6. Дейли Дж.Л. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 304 с.

7. Завідна Л. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 600 с.

8. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4 (29). С. 106–115.

9. Кравченко О. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1 (22). С. 267–272.

10. Карлофф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

11. Мельник Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–216.

12. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.

13. Редченко К. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Новий світ – 2000, 2003. 272 с.

14. Саєнко М. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник. для вузов / под ред. Л. Зайцева, М. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

16. Тюха І. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 33–37.

17. Plyaskina A. The concept of the essence “enterprise development” taking into account the impact of the external environment. *Вісник ХНТУ: Управління та адміністрування*. 2020. № 2 (73). С. 87–92.

4. Ghorjelov D., Boljshenko S. (2010). Strateghija pidpryjemstva [Strategy of the enterprise]. Kharkiv: KhNADU. 133 p. (in Ukrainian).

5. Vasylygha S. (2020). Ponjattja strateghiji rozvytku pidpryjemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Ekonomika ta derzhava*. № 1, pp. 121–125 (in Ukrainian).

6. Dejly Dzh.L. (2004). Effektyvnoe cenoobrazovanye – osnova konkurentnogho preymushhestva [Effective pricing is the foundation of competitive advantage]. Moskva: Vyljams. 304 p. (in Russian).

7. Zavidna L. (2017). Ghoteljnyj biznes: strateghiji rozvytku [Hotel business: development strategies]. Kyjiv: Kyjiv. nac. toreh.-ekon. un-t. 600 p. (in Ukrainian).

8. Kalynichenko Ju. (2010). Strateghichnyj rozvytok pidpryjemstva: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic development of the enterprise: theoretical and practical aspects]. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*. № 4 (29), pp. 106–115 (in Ukrainian).

9. Kravchenko O. (2007). Ponjattja strateghiji v strateghichnomu upravlinni [The concept of strategy in strategic management.]. *Visnyk Sumsjkogho nacionaljnogho aghrarnogho universytetu*. № 1 (22), pp. 267–272 (in Ukrainian).

10. Karloff B. (1991). Delovaja strateghyja [Business strategy]. Moskva: Ekonomyka, 1991. 239 p. (in Russian).

11. Meljnyk L. (2009). Marketynghova strateghija pidpryjemstva [Marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. № 3. Т. 1, pp. 213–216 (in Ukrainian).

12. Omae K. (2007). Myshlenye strategha. Yskusstvo byznesa po-japonsky [Thinking strategist. The art of business in Japanese]. Moskva: Aljpyna Byznes Buks. 215 p. (in Russian).

13. Redchenko K. (2003). Strateghichnyj analiz u biznesi [Strategic analysis in business]. Ljviv: Novyj svit – 2000. 272 p. (in Ukrainian).

14. Sajenko M. (2006). Strateghija pidpryjemstva [Enterprise strategy]. Ternopilj: *Ekonomichna dumka*. 390 p. (in Ukrainian).

15. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. (1998). Strateghicheskyj menedzhment. Yskusstvo razrobotky y realizacyy strateghyi [Strategic management. The art of strategy design and implementation]. Moskva: Banky y byrzhy, JuNYTY. 576 p. (in Russian).

16. Tjukha I. (2013). Strateghija rozvytku u systemi strateghij pidpryjemstva [Development strategy in the system of enterprise strategies]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*. № 3 (19), pp. 33–37 (in Ukrainian).

17. Plyaskina A. (2020). The concept of the essence “enterprise development” taking into account the impact of the external environment. *Visnyk KhNTU: Upravlinnja ta administruvannja*. № 2 (73), pp. 87–92 (in English).

#### REFERENCES:

1. Ansoff Y. (1981). Strateghicheskoe upravlenye [Strategic management]. Moskva: Proghress. 519 p. (in Russian).

2. Beljtjukov E., Nekrasov L. (2002). Vybor strateghyi razvytyja predpryjatya [Choosing an enterprise development strategy]. Odessa: ONPU. 280 p. (in Russian).

3. Bzhuska Ja. (2012). Innovacijni modeli biznesu [Innovation models of business]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu “Ljvivs'jka politehnika”*. № 628, pp. 29–35 (in Ukrainian).