

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.7>

Червона О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3053-3786>

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Стаття присвячена дослідженню особливостей розвитку підприємництва в умовах кризових економічних та політичних явищ, жорстокої конкуренції на ринку та впливу війни в Україні на всі процеси. Розглянуто сутність та основні характерні риси стратегії розвитку бізнесу. Визначено ключові фактори впливу та необхідні умови для кількісних і якісних змін й координації дій на підприємстві. Особливу увагу приділено процесу формування стратегічних цілей бізнесу та вимогам до керівництва при їх створенні. Означено найбільш доцільні стратегії в сучасних умовах, зокрема: лідерства через економію витрат, диференціації та спеціалізації. Для досягнення ефективного розвитку підприємства запропоновано у стратегічному управлінні реалізовувати: участь працівників різних рівнів у процесах розробки та впровадження стратегій; постійний моніторинг та аналіз діяльності; налагоджену та ефективну співпрацю з зацікавленими сторонами; принципи корпоративної культури та лідерства в бізнесі.

Ключові слова: стратегічний розвиток, менеджмент, ознаки розвитку бізнесу, зростання підприємства, стратегія розвитку бізнесу.

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES

Chervona Olga

Ivan Franko National University of Lviv

In the midst of a state of war in Ukraine, given the intricate military-economic circumstances and the significant, dynamic, and unpredictable changes, business leaders are tasked with the challenge of formulating new, relevant principles and approaches to managing and advancing their businesses. Strategic development of a company in contemporary conditions can be defined as the process of steering a series of changes in business operations. It is rooted in the human potential that serves as the organization's cornerstone and aims to bring about new quantitative and qualitative transformations. These transformations are directed towards ensuring the sustained efficacy of the economic entity in the long term, amidst a backdrop of global competition. The crux of managing a business development strategy lies in establishing the requisite conditions for both quantitative and qualitative changes. This entails coordinating actions, preventing and resolving internal conflicts within the company. It is imperative to consider the functional interplay between the resources employed for internal development and the execution of external functions within the company. Entrepreneurship growth can be pursued along three primary avenues: market expansion, organizational refinement, and business development. The formulation of objectives plays a pivotal role in the strategic development of businesses. These objectives should be mutually aligned, flexible, contribute to efficiency, and harmonize with external factors and conditions. Evaluating strategic objectives against competitive advantage criteria, such as cost-effectiveness, product differentiation, consumer demographics, and market niche size, is essential. Depending on the business's objectives and its competitive positioning in the market, the company may opt for a strategy of cost leadership, differentiation, or specialization. Implementing any chosen business development strategy necessitates the development and execution of a comprehensive set of measures across all levels of management and within all facets of operation, including management, marketing, finance, and service provision.

Key words: strategic development, management, signs of business development, entrepreneurship growth, business development strategy.

Постановка проблеми. В сучасних умовах для суб'єктів господарювання в Україні особливої актуальності набувають задачі результативного

функціонування підприємств та їх спроможності протистояти несприятливим ситуаціям у процесі розвитку. У суб'єктів господарювання є необхід-

ність формування шляху ефективного розвитку, що базується на обґрунтованих управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту, які б вирізнялися результативністю, гнучкістю, інноваційністю, а також мали довгостроковий характер. Вітчизняні підприємства мають не просто виживати, швидко пристосовуватися до критичних змін, пов'язаних з військовим станом, але і розвиватись, щоб забезпечувати надходження у бюджет, виконання функцій зайнятості та забезпечення потреб населення. Питання функціонування та розвитку на ринку сьогодні та в майбутньому потребують стратегічного мислення, бачення, дій та управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання розвитку підприємства досліджували як вітчизняні так і іноземні науковці. З-поміж них Афанасьєв М.В., Гладкова А.О., Гудзь О.І., Какуніна Г.А., Надтока Т.Б., Пащенко О.П., Плугіна Ю.А., Побережний Р.О., Рогожин В.Д., Рудика В.І., Коротков Е.М.. В той же час, враховуючи значні зміни економічних та політичних умов функціонування сучасного бізнесу в Україні, актуальними є ґрунтовніші дослідження у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних основ розвитку бізнесу, оцінка особливостей стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах для формування оптимальних стратегій та інструментів управління, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг в процесі посилення сучасних глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. В умовах масштабних кризових явищ у європейській та світовій економіці, економічних зрушень, активній зміні глобалізаційних процесів, жорстокої конкуренції на ринку та впливу війни в Україні на всі зовнішні та внутрішні процеси у нашій державі для більшості суб'єктів господарювання гостро постають питання подальшого функціонування та розвитку бізнесу.

У процесі свого розвитку підприємство переходить у новий стан, який можна оцінити за допомогою кількісних та якісних параметрів, при цьому зазнаючи впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і в кінцевому рахунку отримати позитивний чи негативний результат. Також можна виокремити характерні ознаки розвитку бізнесу, зокрема: здатність вирішувати проблеми та відновлюватися; спроможність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища; циклічність розвитку; необхідність врахування обмеженості ресурсів, старіння обладнання, розвитку персоналу; динамічність та безперервність процесу з метою отримання ефективності функціонування та досягнення поставлених цілей.

Більшість підприємств, з метою недопущення критичної ситуації та загрози ліквідації чи бан-

крутства, потребують перегляду методів та принципів управління підприємством та розробки й запровадження ефективних стратегічних напрямів розвитку. Враховуючи складну військово-економічну ситуацію, при значних динамічних та непередбачуваних змінах перед керівниками підприємств постають завдання розробки нових актуальних принципів та підходів до управління бізнесом. Сьогодні, щоб охопити всі можливі аспекти та максимально врахувати тенденції у бізнесі доцільно застосовувати стратегічний менеджмент. Одним з основних інструментів, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку.

Провівши дослідження підходів до визначення стратегії розвитку бізнесу, це поняття можна трактувати як тривалий, адаптивний до змін план дій на підприємстві, який націлений на поліпшення всіх бізнес-процесів та інновації з допустимим рівнем ризику, що ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, залежить від інтелектуальних та людських чинників, потребує інвестиційних вкладень для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених цілей та ефективних результатів.

Для впровадження будь-якої обраної стратегії розвитку підприємництва необхідні розробка та застосування комплексу заходів на всіх рівнях управління та у всіх видах його діяльності – виробництві, менеджменті, маркетингу, сфері фінансів, наданні послуг тощо.

Для більшості суб'єктів господарювання, які є представниками середнього та великого бізнесу, а також для малих підприємств, що володіють значними виробничими потужностями, при розробці стратегії розвитку необхідно постійно мати на увазі динамічний характер здійснюваної ним діяльності та неможливість її переривання. Це пов'язано з тим, що для отримання прибутку, організація бізнес-процесів має забезпечувати найбільш інтенсивне завантаження наявних потужностей та їх раціональне використання. Стратегічне управління розвитком в таких умовах має відбуватися оперативно, мобільно, постійно, а головне – має бути орієнтоване на процес виробництва та надання послуг. Тому, саме менеджмент сучасного підприємства повинен характеризуватися високим рівнем динамізму та адаптивності. Підприємствам необхідно відповідально ставитися до розробки стратегії, а саме розпочинати її із створення чіткого алгоритму визначення основних напрямів його розвитку.

Змістом управління стратегією розвитку підприємства є створення необхідних умов для кількісних і якісних змін, координація дій, запобігання виникненню та усунення конфліктів усередині підприємства.

Основні характеристики стратегії розвитку, які варто враховувати при її розробці та впровадженні, включають:

- тривалий період планування;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- дослідження та врахування впливу людського чинника;
- динамічність, адаптивність і гнучкість;
- націленість на підвищення конкурентоспроможності;
- залучення інвестицій;
- інноваційне спрямування;
- ризики та управління ними [3, с. 349].

Формуючи стратегію розвитку бізнесу необхідно створювати її так, щоб існував: функціональний зв'язок між кількістю ресурсів, що використовуються для внутрішнього розвитку і виконанням зовнішніх функцій; зв'язок між швидкістю відтворення, інтенсивністю його використання та результатами діяльності підприємства. Також важливим є наявність підсистеми, яка б відтворювала та вдосконалювала систему розвитку в процесі функціонування бізнесу.

Етапи процесу стратегічного управління розвитком підприємства включають: визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз (діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища); формування місії, визначення цілей організації, перспективи інноваційних змін; діагностику рівня конкурентоздатності фірми на ринку; побудову стратегії розвитку підприємства; розробку стратегічних планів розвитку; реалізація стратегії; контроль та подальше коригування стратегічного управління підприємством [5, с. 102].

Бізнес можна розвивати у наступних напрямках:

- ринковий розвиток, що забезпечує збільшення кількості споживачів, розширення території бізнесу;
- організаційний розвиток – поліпшення системи управління, розвитку персоналу, ініціатив та інше;
- діловий розвиток – націлений на максимально ефективне використання всіх видів ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

При цьому можна організувати розвиток підприємництва на всіх трьох напрямках, або по чергово виокремлювати пріоритетні і працювати над ними.

Для успішної впровадження стратегічного управління підприємством необхідно щоб вище керівництво було з розвинутим стратегічним баченням, критичним мисленням та інноваційними підходами в процесі прийняття рішень. Важливо сформулювати стратегічні цілі і обов'язково оцінювати їхню ефективність перед їхньою реалізацією. Для цього стратегічні цілі оцінюють за такими критеріями:

внутрішня взаємоузгодженість та консистентність стратегічних цілей; відповідність стратегічних цілей зовнішнім факторам та індикаторам; можливість реалізації стратегічних цілей відповідно до наявних реальних та потенційних ресурсів підприємства; прийнятний рівень ризику, пов'язаний з досягненням стратегічних цілей; ефективність виконання стратегії [4].

Крім того, важливо оцінювати стратегічні цілі за критеріями конкурентної боротьби, такими як витрати, диференціація продукції, групи споживачів та розмір ринкової ніші. При оцінці досягнення стратегічних цілей важливо враховувати якісний аналіз стратегії, який відображає її повноту, внутрішню логіку, обґрунтованість та відповідність ситуації [2, с. 197]. Для високого рівня достовірності можна використовувати кількісні показники, які оцінюють фінансовий та стратегічний стан компанії. Загальний фінансовий та ринковий стан компанії є ключовим показником успішної стратегії. Якщо компанія має стійкий фінансовий і ринковий стан, то зміни в стратегії можуть бути не обов'язковими. У випадку слабого фінансового та ринкового стану, необхідно провести всебічний аналіз стратегічного управління.

Для покращення ефективності роботи підприємства, керівництво, крім впровадження різних стратегічних напрямів розвитку, повинне обрати й певну стратегію бізнесу, яка б відповідала цілям підприємства та його конкурентній позиції на ринку. Найбільш доцільними стратегіями в сучасних умовах можуть бути:

- Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах.
- Стратегія диференціації.
- Стратегія спеціалізації.

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах може бути використана на підприємствах, які мають у розпорядженні велику частку власних, а не кредитних ресурсів. Значна економія може бути досягнута через впровадження та вдосконалення системи управління та оптимізації витрат. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах дає змогу отримувати прибуток навіть в умовах загальної кризи. Низькі витрати забезпечують захист від сильних конкурентів, оскільки дають підприємству велику гнучкість. Ці процеси відносно легко контролювати, адже в більшій мірі на витрати впливає саме підприємство. В той же час, обравши цю стратегію, керівникам необхідно пам'ятати про ризик появи на ринку конкурентів з більш налагодженою системою витрат, оскільки постійний технічний прогрес дає змогу застосовувати сучасні технології та швидкі зміни в оптимізації витрат. Тому, ще однією особливістю використання даної стратегії є необхідність вкладання інвестицій в удосконалення техніки та технології.

Метою стратегії диференціації є надання товарам і послугам відмінних властивостей, що є важ-

ливими для споживачів і які відрізняють компанію від конкурентів. Для використання стратегії диференціації підприємства повинні мати такі конкурентні переваги як: велика кількість персоналу або налагоджені партнерські зв'язки з підрядниками-виконавцями допоміжних функцій, використання сучасних технологій, наявність інфраструктурних об'єктів у власності, наявність юридичної підтримки та зв'язків в державних органах і т.п. Стратегія підходить підприємствам, що не можуть привабити споживачів іншими методами (низькими цінами, іміджем), а також для великих підприємств, що прагнуть розвитку. Сьогодні стратегію диференціації в чистому вигляді обирає невелика частина підприємств, оскільки її суттєвими недоліками є потреба залучення нових ресурсів, як матеріальних так і трудових, інтелектуальних тощо. Це потребує додаткових витрат, а користь дана стратегія буде приносити користь лише при довгостроковому використанні.

Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію зусиль підприємства на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти.

Кожна з цих стратегій має ряд переваг і недоліків, тому підприємство повинне самостійно обирати стратегію відповідно до своєї позиції на ринку.

В умовах активних інтеграційних процесів стратегічним напрямом розвитку вітчизняних підприємств також вважається вихід на іноземні ринки, зокрема ринки Європейського Союзу. Реалізація даного стратегічного напрямку є дійсно перспективною, однак в великій мірі залежить від законодавства України та країн ЄС.

Для реалізації будь-якої обраної стратегії розвитку бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати комплекс заходів на всіх рівнях управління та у всіх сферах діяльності, таких як менеджмент, маркетинг, фінанси, надання послуг та інше. При розробці стратегії розвитку бізнесу важливо постійно пам'ятати про динамічний характер його діяльності та неможливість перерв у ній, тобто бізнес повинен відзначатися високим рівнем динамізму та адаптивності.

Для досягнення ефективного стратегічного розвитку суб'єктам господарювання варто зосередити увагу на наступних напрямках стратегічного управління:

– участь працівників різного рівня у процесах розробки та реалізації стратегії розвитку. Їхні ідеї

та підтримка можуть значно зміцнити стратегічні наміри;

– моніторинг і відстеження. Після впровадження певних заходів для розвитку важливо постійно відслідковувати її виконання та коригувати на основі отриманих даних і виправлень;

– співпраця з зацікавленими сторонами. Враховуючи вплив зовнішніх факторів, важливо співпрацювати зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, регулюючі органи та інші, для забезпечення відповідності стратегії зовнішнім вимогам та очікуванням;

– культура і лідерство. Створення корпоративної культури, яка сприяє стратегічному мисленню і інноваціям, є важливим фактором успіху. Лідери повинні виступати в якості прикладу в реалізації стратегії та підтримувати її внутрішню реалізацію.

системи звітності та аналізу. Розвинені системи звітності та аналізу допоможуть збирати та аналізувати необхідні дані для оцінки стратегії та прийняття обґрунтованих рішень.

Усі ці аспекти створюють підґрунтя для успішного стратегічного розвитку бізнесу. Вони допомагають підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Важливо постійно вдосконалювати стратегію та управлінські практики, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Висновки з проведеного дослідження. В надскладних реаліях сьогодення перед суб'єктами господарювання гостро постають питання виживання, функціонування та розвитку. Стратегічне управління розвитком підприємництва доцільно розглядати як динамічний процес націлений на розкриття і реалізацію потенціалу підприємства та отримання довгострокових ринкових конкурентних переваг, під час якого має відбуватися своєчасне коригування бізнес-цілей відповідно до змін зовнішнього середовища, через інноваційну орієнтацію, зростання обсягів бізнесу, антикризовий менеджмент.

Стратегічне управління розвитком необхідно реалізовувати безперервно, мобільно, оперативно та орієнтовано на процес виробництва і надання послуг. При цьому важливим є врахування функціональних зв'язків між кількістю ресурсів, що використовуються для внутрішнього розвитку, та виконанням зовнішніх функцій, а також наявність на підприємстві підсистем, які націлені на розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198–209.
2. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.08.2023).

3. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. № 18. С. 346–352.

4. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/8.pdf (дата звернення: 30.08.2023).

5. Пашченко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

6. Ткачук В.І., Яремova М.І., Горкуша Н.М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9590> (дата звернення: 15.08.2023).

References:

1. Gladkova A.O. (2019) Stratehichniy rozvytok pidpryyemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Strategic Development of the Enterprise in the Conditions of Global Competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4(36), pp. 198–209. (in Ukrainian)

2. Goncharov Y.V., Lapchik Y.Y. (2014) Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpryyemstva [Improving the Enterprise Development Strategy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, no. 1, pp. 193–199. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (accessed August 1, 2023).

3. Hudz O.I. (2018) Stratehiia rozvytku pidpryyemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Strategy of Enterprise Development: Essence and Classification]. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskiyi derzhavnyi universytet*, no. 18, pp. 346–352. (in Ukrainian)

4. Matukova G.I., Bagashova N.V., Matukova-Yariga D.G. (2021) Upravlinnia rozvytkom suchasnoho pidpryyemstva: pryntsyipy stratehii antykrizovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh [Management of Modern Enterprise Development: Principles of Anti-Crisis Management Strategy in Contemporary Conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/8.pdf (accessed August 30, 2023).

5. Paschenko O.P. (2011) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva. [Strategic Management of Enterprise Development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 99–103. (in Ukrainian)

6. Tkachuk V.I., Yaremova M.I., & Gorkusha N.M. (2021) Formuvannia stratehichnykh oriyentyriv rozvytku pidpryyemstva. [Formation of Strategic Development Directions for the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9590> (accessed August 15, 2023).

E-mail: olgachervona@gmail.com