

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

УДК 330.34

**Пілецька Саміра Тимофіївна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

**Клюс Ірина Степанівна**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри вищої математики,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1332-316X>

**Білоус Наталя Петрівна**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри іноземних мов за фахом,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6416-0623>

**Samira Piletska, Iryna Klius, Natalia Bilous**

National Aviation University

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ****FEATURES OF FORMING STRATEGIES  
FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE MIND  
OF MACROECONOMIC INSTABILITY**

**Анотація.** Стаття присвячена особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Мета статті полягає у встановленні особливостей стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та визначення особливостей її формування. Узагальнюючи наукові підходи до розуміння економічного змісту категорії «стратегія розвитку», зроблено висновок, що для підприємства це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечить сформовані обсяги ресурсного потенціалу з урахуванням конкурентних позицій на ринку продукції чи послуг. Зазначено, що процес формування стратегії розвитку підприємств є сукупність логічно взаємозалежних дій, направлених на формування певних моделей діяльності, які є стратегією розвитку та виступає у вигляді систематизованого послідовного виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат, а саме стратегію розвитку підприємства. Визначені основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано, що для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння; використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, макросередовище, нестабільність, підприємство.

**Summary.** The article is devoted to the peculiarities of the formation of the company's development strategy in conditions of macroeconomic instability. The purpose of the article is to establish the features of the company's development strategy in conditions of macroeconomic instability and to determine the features of its formation. Summarizing scientific approaches to understanding the economic content of the "development strategy" category, it was concluded that for the enterprise these are clearly thought-out goals and objectives, the achievement of which will ensure the formed volumes of resource potential, taking into account competitive positions on the market of products or services. It is substantiated that the company's development strategy covers various aspects of its activities and employees, aimed at their progressive development and achievement of high results. It is noted that the specifics of the development of the company's development strategy depend on the industry affiliation, the dynamics of the achieved activity indicators, the available potential, the position occupied on the product market, the behavior

of competitors, and consumer preferences. For the successful formation of a strategy, the main tasks are necessary: formulation of the strategic vision and mission of the enterprise; setting goals, namely, specific results that the company seeks to achieve; development of a development strategy, which is an action plan and includes the selection of priority markets, competitor analysis, determination of the company's competitive advantages, and the development of separate strategic and tactical measures. The main stages of developing the company's development strategy are defined. It is substantiated that in order for the strategic process not to be an exclusively formal procedure, it must be directed to the solution of practical tasks, to ensure its compliance with such criteria as ease of understanding; using only those management procedures that are functionally significant and correspond to the features of the management policy of enterprises.

**Keywords:** strategy, development strategy, macro environment, instability, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку, а також зростання інтеграційних процесів у світовій економіці у практиці управління підприємствами зростає необхідність досягнення стратегічних цілей та вирішення стратегічних завдань. Це визначає необхідність дослідження самого процесу формування стратегії розвитку підприємства. Підприємства за весь період свого розвитку та функціонування перебувають у постійній взаємодії один з одним та іншими суб'єктами економіки, такими як споживачами, конкурентами, постачальниками та ін. Будь-яка форма взаємовідносин підприємств із їхнім оточенням є стратегічною проблемою, що вимагає вивчення, а також адекватної теоретичної основи її вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу дослідженню економічної категорії «стратегія розвитку» та проблем її формування на підприємстві. Р. Гармаш [4], Ю.В. Гончаров, Ю.Ю. Лапчик [5], О.І. Кузьмак [7], А.В. Золотаревський [6], І. Ансофф [12], М. Портер [10], В.А. Власенко [3], М.В. Харцер [11], Р.Б. Гармаш [4] та інші дослідники висвітлюють питання уточнення сутності поняття «стратегія розвитку», етапів її розробки та факторів, що впливають на процес реалізації.

В умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища, особливо актуальною стає проблема уточнення дій підприємства на майбутнє. Постановка завдання полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку, яка забезпечить підвищення ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі.

**Мета статті** полягає у встановленні особливостей стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та визначення особливостей її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство має унікальні характеристики, що зумовлює специфіку розробки стратегії його розвитку. Цей процес залежить від: галузевої приналежності; динаміки досягнутих показників діяльності; наявного потенціалу; зайнятої позиції на ринку продукції; поведінки конкурентів; уподобань споживачів.

До війни більшість вітчизняних підприємств діяли у реактивному режимі, не враховуючи критичні зовнішні фактори та орієнтуючись лише

на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну вітчизняні підприємства зуміли в короткий термін переформатувати управління всіма процесами в умовах невизначеності та критичності. Крім того, процес конкурентної боротьби змусив їх шукати такі способи розвитку і функціонування на ринку, які могли б забезпечити переваги над конкурентами в довгостроковій перспективі.

Існує різноманіття підходів до поняття «стратегія розвитку» підприємства. Так, І. Ансофф розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного та функціонального рівнів. Він трактує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах своїх інтересів. Стратегія розглядається як процес, який здійснюється за чіткою послідовністю дій з використанням аналітичних методів. М. Портер вважає, що стратегія підприємства – це спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони. Основна мета стратегії – досягнення переваг компанії над конкурентами в довгостроковій перспективі. Вітчизняні дослідники Золотаревський А. В. та Кузьмак О. І. доводять, що стратегія розвитку – це програма дій для досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання. Власенко В.А. розглядає стратегію розвитку підприємства як «процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план».

Як «генеральну комплексну програму дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» розглядає стратегію розвитку науковець Хацер М.В. Науковець Гармаш Р.Б. розглядає стратегію розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів, визначає її особливості.

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння економічного змісту категорії «стратегія розвитку», можна зробити висновок, що для підприємства це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечить сформовані обсяги ресурсного потенціалу з урахуванням конкурентних позицій на ринку продукції чи послуг.

Стратегія розвитку охоплює різні сторони діяльності підприємства та працівників, спрямована на їх прогресивний розвиток та досягнення високих результатів.

У сукупність інструментів управлінського впливу на ряд стратегічних проблем з метою їх вирішення входить система взаємопов'язаних функцій в галузі стратегічного менеджменту. Процес формування стратегії є ключовим під час планування показників та напрямів розвитку підприємств. При цьому окремі процедури та інструменти в ході формування стратегії можуть переглядатися або вдосконалюватись, а також впроваджуватись нові.

Безліч поглядів та підходів щодо змісту процедур стратегічного управління, а також процесу формування стратегії робить стратегічний аналіз актуальним та необхідним у будь-якій галузі діяльності підприємств.

Процес формування стратегії розвитку починається з усвідомлення необхідності більш оперативної та якісної роботи порівняно з конкурентами. Реалізація стратегії розвитку підприємства спрямована на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних. Він є структурованою кінцевою множиною дій, спрямованих на виробництво специфічних послуг для конкретних споживачів, таких як керівництво підприємства.

Процес формування стратегії розвитку підприємств є сукупність логічно взаємозалежних дій, направлених на формування певних моделей діяльності, які є стратегією розвитку та виступає у вигляді систематизованого послідовного виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат, а саме стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, процес формування стратегії розвитку не є одноразовою дією, яка відбувається у певний момент часу, а представляє походження зазначених дій або модель. У цьому таке подання дій як підлягає обов'язковій реалізації, так може бути не реалізованим.

На підставі зазначеного процес формування стратегії розвитку є модель управлінських дій, що складається з окремих, але пов'язаних один з одним процедур, що реалізують функції стратегічного менеджменту для створення стратегії розвитку підприємств.

Підприємство загалом залежить від таких чинників довкілля, як ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні, політичні та інші фактори. Вони впливають на всі процеси, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема, і на вибір кадрової стратегії. Зазначені фактори діють одночасно і різноспрямовано, посилюючи або послаблюючи сукупну результуючу дію.

Потреба в управлінні змінами на основі науково обґрунтованих методів їх використання, регулю-

вання обумовлює важливість здійснення на підприємствах стратегічного управління, що дозволить забезпечити досягнення поставленої мети.

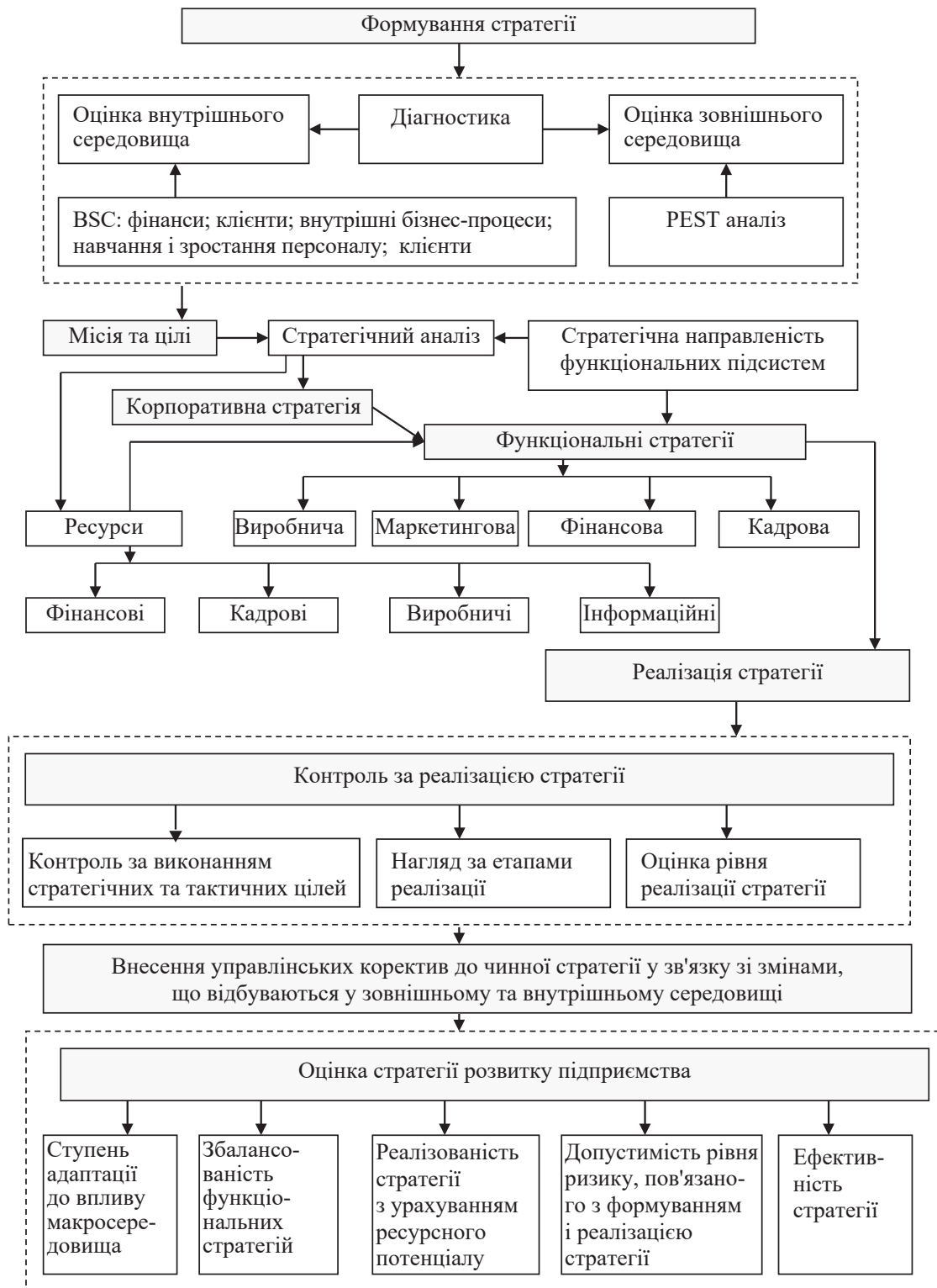
Слід зазначити, що в основі сучасних концепцій управління стратегія розвитку постає як найважливіший ресурс процесу виробництва та водночас як засіб досягнення своєї мети. Формування стратегії розвитку знаходиться на зрізі балансування інтересів у межах поєднання інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Основними етапами у розробці стратегії розвитку підприємства є: визначення основних цілей своєї стратегії та встановлення їх пріоритетів, що допомагає визначити, що є найважливішим для успіху бізнесу; проведення аналізу зовнішнього середовища, включаючи ринок конкурентів та технологічні зміни, що допоможе визначити фактори, що можуть вплинути на бізнес; оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансове становище, персонал та інфраструктура; визначення стратегічного спрямування на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, які допоможуть досягти поставленої мети; розробка конкретних дій та планів для реалізації обраних стратегічних напрямків, що допоможе перетворити ідеї на конкретні кроки.

Дотримуючись цих основ, можна розробити стратегію, яка допоможе досягти поставлених цілей та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Для успішного формування стратегії необхідні три основні завдання. Перше завдання полягає у формулюванні стратегічного бачення та місії підприємства, а саме, яким має стати підприємство у майбутньому. Місія визначає мету діяльності підприємства і те, яким чином воно досягатиме свого бачення. Друге завдання полягає у встановленні цілей, а саме, конкретних результатів, яких підприємство прагне досягти. Вони є орієнтиром і напрямом для всіх стейкхолдерів. Цілі мають бути вимірними, щоб можна було оцінити прогрес та досягнення у конкретних числах чи фактах. Це допоможе визначити, наскільки близько чи далеко ми від досягнення поставленої мети. Встановлення правильних цілей допомагає підприємству прийняти важливі рішення та зосередити свої зусилля на досягненні необхідного результату. Третє завдання включає розробку стратегії розвитку, яка є планом дій. Вона включає вибір пріоритетних ринків, аналіз конкурентів, визначення конкурентних переваг підприємства та розробку окремих стратегічних і тактичних заходів.

На основі теоретичних підходів до стратегічного менеджменту розроблено концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства (рис. 1).



**Рисунок 1 – Формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності**

Цей підхід базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, та їх відповідності генеральній лінії розвитку підприємства в цілому, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень, а також досягти економічної стабільності підприємства.

Стратегічне управління підприємством має ґрунтуватися на системному підході, що дозволить розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка).

Також необхідно враховувати ув'язування конкретних рішень у рамках підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень за видами стратегії з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства. Саме система управління впливає на фінансові результати діяльності, рентабельність, капіталізацію та ін., дозволяє досягти нижчої вартості послуг, продуктів за допомогою зниження їх собівартості, що створює конкурентні переваги для підприємств.

**Висновки.** Таким чином, теорія стратегічних рішень є актуальною проблемою уточнення етапів формування стратегії розвитку підприємств. Це дозволить нівелювати методичні протиріччя,

а також обґрунтувати та візуалізувати зв'язки між елементами та видами стратегій та практичними потребами стратегічного управління. Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння; використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємств.

Загалом для забезпечення раціонального процесу розробки стратегії розвитку підприємств доцільно проаналізувати існуючі критерії вибору варіантів стратегії, систематизація та уточнення яких буде представлена в наступних розробках.

### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципи підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmeri\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmeri_2014_26(1)_6)
4. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.
5. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)
6. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23)
7. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20)
8. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>
9. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
10. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
11. Харцер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)
12. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1. No. 2. P. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>
13. Buleev Ivan, Bryukhovetska Natalya, Korytko Tetyana, Piletska Samira, Patlachuk Vasyi. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in termes of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. No. 1. P. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>

### References:

1. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system]. *Ekonimika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (in Ukrainian)
2. Arefieva, O. V., Safonik, N. P., & Dudik, A. O. (2023) Stratehichnyi analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii [Strategic analysis of the development of transport enterprises in the minds of innovative trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (in Ukrainian)
3. Vlasenko V. A. (2014) Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn: pryntsyповi pidkhody ta instrumenty [The fundamental approaches and instruments of enterprise development strategy development and implementation under the conditions of marketplace transformation]. *Economics*.

*Entrepreneurship. Management (electronic journal)*, no. 26 (1), pp. 32–41. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6) (in Ukrainian)

4. Harmash R. B. (2023) Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv [Strategies for the development of industrial enterprises in light of globalization processes]. *Akademichni vizii*, vol. 17.

5. Honcharov Yu. V., Lapchuk Yu. Iu. (2014) Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpriemstva [Improved business development strategy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu*, no. 1, pp. 193–199. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkntud\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkntud_2014_1_30) (in Ukrainian)

6. Zolotarevskiy A. V. (2014) Stvorennia stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Creation of a strategy for economic development of business]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 11(162), pp. 107–113. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (in Ukrainian)

7. 11. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promysloвого pidpriemstva [Innovative strategy as a means of stabilizing the development of industrial enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 114–118. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20)

8. 12. Piletska S. T. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii aeroportu vumovakh nevyznachenosti [Formation of a competitive strategy for the airport in the world of insignificance]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3> (in Ukrainian)

9. Piletska S. T., Anufrieva M. O. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan: teoretychnyi pidkhid [Formation of competitive strategy of enterprise in the minds of economics knowledge: theoretical approach]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 9/2, pp. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (in Ukrainian)

10. Porter M. (2008) Konkurentna perevaha: Yak dosiahty vysokoho rezultatu i zabezpechyty yoho stiikist [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. *Alpina Biznes Buks*. (in Ukrainian)

11. Khatser M. V. (2014) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of development of the enterprise in conditions of instability of the state economy]. *Bulletin of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University (economic sciences) (electronic journal)*, no. 3, pp. 109–112. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24) (in Ukrainian)

12. Ansoff, H. Igor. (1980) Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 131–148. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2486096> (in Ukrainian)

13. Buleev Ivan, Bryukhovetska Natalya, Korytko Tetyana, Piletska Samira, Patlachuk Vasyl. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45, no. 1, pp. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09.04.2024