УДК 657.62(073)
JEL O 01, O 02

Крочак М.С., аспірант,
КНУ імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, ПІДХОДИ

Розглянуто основні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства.

Для адаптації підприємства, а саме його структури і діяльності, до впливу зовнішнього середовища необхідно використовувати стратегічне планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства. Існуючі підходи до формулювання стратегії розвитку не дають універсального визначення, що в свою чергу ускладнює процес створення стратегії на практиці. У статі досліджено світовий досвід розроблення стратегії розвитку підприємств, проаналізовані різні підходи до визначення стратегії та сформульовано авторське визначення стратегії розвитку.

***Ключові слова**: стратегія, стратегія розвитку підприємства, школи стратегій.*

Постановка проблеми. Починаючи з 2013 року спостерігалися перші прояви економічної кризи в Україні, а вже в 2014 році прем'єр-міністр Арсеній Яценюк твердив, що Україна перебуває в економічній кризі через агресію Росії, корупцію та енергетичну залежність [7. В таких умовах дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до умов підвищеної динамічності зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління. Це дає змогу зібрати воєдино весь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [4].

Аналіз останніх публікацій. На сьогодні у фаховій літературі є велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної формальної ситуації. Дослідивши роботи провідних науковців зі стратегічного менеджменту доцільно виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Перший підхід – класичний. Прихильники цього підходу А. Чадлер [15], Д. Куінн, Б. [8], Карлофф [5] та П. Друкер [3] ототожнюють стратегію із засобом досягнення цілей підприємства. Інша група авторів І. Ансофф [1], М. Портер [10], Г. Мінцберг [8] розуміє стратегію як набір правил прийняття рішень.

Третій підхід більш комплексний, згідно з яким стратегія розглядається як багатофункціональна система, що діє в зовнішньому середовищі. Прихильниками цього підходу є Дж. Джонсон та К. Скулс.

Невирішені частини проблеми. Не зважаючи на велику кількість робіт з данної тематики, все одно, на сьогодні відсутня узагальнююча точка зору на розуміння поняття «стратегія».

Мета статті полягає у дослідженні сутності, закономірності й еволюції поняття стратегія, узагальнені різних підходів, запропонуванні власного тлумачення.

Результати дослідження. Приклади використання стратегічного підходу в господарській практиці підприємств простежуються ще у 20-х роках XX ст. Проте термін «стратегічне управління» був введений в науковий обіг в кінці 60-70-х років XX століття з метою показати різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві [6].

Слово «стратегія» походить від грецького strategia (stratos – військо, ago – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [10]. Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів [14].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством Альфред Д. Чендлер-молодший у 1962 році, котрому наряду з Ігорем Ансоффом та Кеннетом Р. Ендрюсом приписали основоположну роль в поданні та популяризації поняття бізнес-стратегії. З того часу зміст поняття стратегії постійно змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Можна виділити чотири основні часові етапи:

1. Стратегія управління у 50-60-ті роки XX століття. Стратегічне управління в цей період розглядається як довгострокове планування виробництва продукції та освоєння ринків.

2. Стратегія управління у 70-ті роки. У 70-ті роки змінюється сенс стратегічного вибору. Підприємства орієнтовані не на довгострокове планування, а на стратегічний вибір господарської діяльності.

3. Стратегія управління у 80-ті роки. Центром стратегічного управління на підприємстві стає створення потенціалу зміни підприємства, адаптації його до мінливих зовнішніх умов.

4. Стратегія управління з 90-х років XX століття. Основним напрямом стратегічного управління на підприємствах стає розробка моделей і методів

стратегічного планування в безперервно змінних умовах господарювання, відбір ринків і галузей для функціонування підприємства.

На сьогодні можна виділити декулька підходів до визначення стратегії. Класичним - є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій [7]. Так, на думку професора Гарвардської школи бізнесу А. Чадлера, стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [14]. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Довгострокові цілі не повинні підлягати перегляду до внесення змін у внутрішні або зовнішні умови середовища функціонування підприємств. Часта і швидка зміна цілей розвитку негативно впливатиме на підприємство, оскільки такі дії стануть незрозумілі як зовнішнім партнерам (споживачам, постачальникам, інвесторам), так і працівникам самого підприємства. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [5]. Д. Куінн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об’єднувати в єдине ціле [8]. П. Друкер вважав, що стратегія дозволяє судити про те, в чому для організації полягає сприятлива можливість. Тоді, якщо немає стратегії, то немає способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть по хибному шляху і тільки розпорошують ресурси [3].

Отже, за класичним підходом стратегія є способом досягнення цілей.

Другим підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов’язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг.

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – «це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1] і виділив 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 компанії.

Також І. Ансофф визначає кілька відмінних рис стратегії:

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-яким негайним дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

4. У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

6. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, яку прагне досягти фірма, а стратегія - засіб для досягнення мети. Орієнтири - це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Нарешті, стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент можуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій - стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири.

Крім того, І. Ансофф зазначає, що: «Орієнтир – це ціль, до якої прагне фірма, а стратегія – це засіб для досягнення цілі» [1, с.69]. Він зазначає, що стратегія і орієнтири взаємозамінні, так як деякі параметри ефективності в один момент часу будуть для підприємства орієнтирами, а в інший – стануть його стратегією. І тут же він вказує на те, що «стратегія – поняття важковловиме і дещо абстрактне» [1, с.69]. Однак узагальнюючи автор висловлює думку, що «стратегія – складна і потенційно могутня зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [1, с.74]. І Ансофф вважав, що саме в складних мінливих умовах підприємство повинно вирішити дві важливі задачі – обрати необхідний напрям росту із багаточисельних альтернатив, які важко піддаються оцінці, і направити зусилля багаточисельного колективу в необхідне русло.

М. Портер у своїх працях зазначає: «Стратегія – це створення унікальної і вигідної позиції, яка передбачає визначений набір видів діяльності» [8, с.83]. «Стратегія – це рішення компромісів в конкуренції. Сутність стратегії полягає в тому, що обрати, а від чого відмовитись. Без компромісів не було б необхідності обирати і, таким чином, не виникло би необхідності в стратегії» [8, с.88]. «Стратегія – це оптимальний підбір видів діяльності компанії» [8, с.96]. І М.Портер узагальнює визначення стратегії: «... визначення і стабілізація унікальної позиції компанії, вирішення компромісів і оптимальний підбір видів діяльності» [8, с.102]. Також М. Портер запропонував три стратегії, що відносять до числа ключових: стратегія лідирування за витратами, стратегія диференціювання, стратегія фокусування.

Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка. Будучи прибічником школи конфігурації (див.нижче), він виділив п'ять основних трактувань терміну «стратегія». Дана класифікація отримала назву «5П Мінцберга» (Mintzberg's 5Ps) (табл. 1).

Таблиця 1.

Класифікація терміну «стратегія» по Г. Мінцбергу

№	Елементи стратегії	Характеристика
1	Стратегія як план	формується план вищого керівництва щодо досягнення довгострокових цілей організації
2	Стратегія як принцип	стратегія виступає як деяка установка, якої дотримується організація при прийнятті управлінських рішень
3	Стратегія як позиція	відносне стан суб'єкта економічної діяльності або товару на ринку конкурентів, стратегічне управління зводиться до створення унікальної позиції
4	Стратегія як перспектива	бачення того стану, до якого організація повинна прагнути
5	Стратегія як прийом	специфічний маневр, спрямований на те, щоб перехитрити конкурента - розробити товар, зберігши розробку в таємниці; створити великий запас товарів на складі, а потім випустити його в продаж за нижчою ціною, захопивши весь ринок

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [6].

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс [8] розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній.

А. Томпсон та Дж. Стрікленд характеризують стратегію як: «... комплексний план управління, який повинен закріпити стан компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей» [13, с.32]. «Стратегія компанії – комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, направлена на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей» [13, с.32].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Паралельно з розглянутими, успішно розвивається ресурсна теорія визначення стратегії розвитку підприємства, за якою науковці основою стратегічного вибору вважають ефективне та раціональне використання наявних ресурсів підприємства, адекватну оцінку їх потенціалу та координацію комплексного використання різноманітних ресурсів, а стратегію розглядають як «відповідність, якої намагається досягти організація між її внутрішніми ресурсами та навичками і зовнішнім оточенням» [9].

Очевидно, що на сьогодні відсутня узагальнююча точка зору на розуміння поняття «стратегія». Дуже влучно охарактеризував дану проблему Дроб О. М. назвавши її «хронічною кризою універсалізації» [2]. Він пропонує виділяти щонайменше 14 шкіл стратегій, що складу яких належать виділені Г. Мінцбергом десять класичних шкіл стратегій (табл. 2), а також три школи, що набувають останнім часом все більшої популярності. До цих шкіл варто зарахувати виділену Х. Вольбердою, Т. Ельфрінгом, Н. Фоссом “школу границь” (яка не має певних авторів, але випливає, за об’єктивною думкою авторів, із сукупності робіт, присвячених отриманню конкурентних переваг завдяки в певний спосіб побудованій взаємодії різних організацій і осіб, що їх представляють), теорію динамічних здатностей (авторами якої прийнято вважати Тіс Д., Пізано Г. і Шуен А.), концепцію організації, що орієнтована на стратегію (запропонована Нортоном Д. і Капланом Р.), і виділену Т. О’Шеннессі концепцію стратегічного мислення [2]. Найпопулярнішою і такою, що враховує основні погляди та положення різних шкіл стратегій щодо процесу формування стратегії, є робота Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Стратегічне сафарі: екскурсія по хащах стратегічного менеджменту» [12].

Таблиця 2.

Школи стратегій за Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Дж. Лемпелом

Школа стратегій	**Характеристика**
Дизайну	Формування стратегії як процес *осмислення*
Планування	Формування стратегії як *формальний* процес
Позиціонування	Формування стратегії як *аналітичний* процес
Підприємництва	Формування стратегії як процес *передбачення*
Когнітивна	Формування стратегії як *ментальний* процес
Навчання	Формування стратегії як процес*, що розвивається*
Влади	Формування стратегії як процес *ведення переговорів*
Культури	Формування стратегії як процес *колективний*
Зовнішнього середовища	Формування стратегії як процес *реактивний*
Конфігурації	Формування стратегії як процес *трансформації*

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Наведені школи, в свою чергу, можна поділити на три групи. Перші три школи мають приписуючий характер – їх прибічників скоріш цікавить те, як *повинні* формуватися стратегії, а не те, як вони в дійсності розробляються. Увага прибічників першої зі шкіл, на базі якої утворилися дві інші, концентрується на побудові стратегії як на процесі неформального *дизайну* (у сенсі проектування, конструювання), а по суті – процесі осмислення та опрацювання. Друга школа формалізувала перші

«теоретичні» початки. В ній створення стратегії розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування. Прибічники третьої школи зайняті не стільки процесом формування стратегій, скільки актуальним їх змістом. Школа отримала назву позиціонування, оскільки увага її вчителів та учнів концентрується на виборі стратегічних ринкових позицій фірми.

Наступні шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їх прибічників цікавить не стільки приписи ідеальної стратегічної поведінки, скільки опис реальних процесів розробки стратегій.

Намагаючись зв'язати стратегію з підприємництвом, деякі відома автори розглядали процес її побудови як спробу проникнення в майбутнє. Але, якщо стратегію представляють як індивідуалізоване бачення, то її формування також необхідно розглядати як процес осягнення ідей і принципів, що відбувається в голові у людини. Відповідно, з'явилася, хоча і найбільша, але досить важлива когнітивна школа, яка, спираючись на логіку когнітивної психології, намагається проникнути в свідомість стратега.

Чотири наступні школи в пояснені принципів побудови стратегії намагались піднятись над індивідуальним рівнем, вони звертаються до інших сил і діючим обличчям. На думку прибічників школи навчання, світ занадто складний, тому побудова стратегії від першого кроку до кінця – не має сенсу. Стратегії необхідно розробляти поступово, крок за кроком, в міру того, як організація розвивається, «навчається». В тому самому ключі, але під іншим кутом розглядає формування стратегії школа влади. Її представники розглядають стратегію як процес перемовин між конфліктуючими групами всередині організації або між організацією та конфронтуючим оточенням. Згідно з ще однією науковою школою, принцип формування стратегії визначається культурою організації і тому стратегічний процес є колективним. Нарешті, теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що процес побудови стратегії є реактивний процес, що ініціюється не з середини організації, а під впливом зовнішніх обставин. Відповідно, вони намагаються осмислити тиск, що надходить ззовні.

В останній групі всього лиш одна школа, але вона фактично вбирає в себе всі інші підходи. Ця школа називається школою конфігурації. Її представники намагаються об'єднати процес побудови стратегії, її зміст, організаційну структуру та оточення в окремі стадії, що складають життєвий цикл організації. Тобто ця школа описує формування стратегії як процес трансформації [12].

Серед названих шкіл, школа конфігурації найбільше відповідає умовам сьогодення, з чим погоджаються не тільки її розробники, а й інші вчені, наприклад, Х. Вольберди і Т. Ельфрінга, які вважають, що методологія сучасного стратегічного управління має бути притаманна школі конфігурації щодо синтетичного використання підходів усіх інших шкіл стратегій [2].

Узагальнюючи методологічні напрацювання доцільно пропонувати визначати стратегію розвитку підприємства як комплекс дій направлений на зміну структури і властивостей підприємства для забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для повнішого та легшого адаптування підприємства до зовнішніх умов автором статті досліджено сутність поняття стратегія та запропоновано власне тлумачення цього терміну. Проте, ще неможливо казати, що існує більш-менш універсальне визначення даного поняття, що потребує майбутніх досліджень у даній сфері.

Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Дроб О.М. Школи стратегії як основа розробки усталеної парадигми стратегічного управління/ О. М. Дроб – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23455/1/22-148-158.pdf
3. Друкер П., Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 272 с.
4. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарєва, Т.М. Савельєва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/878-zhikhareva-v-v-saveleva-t-m
5. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с анг. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
6. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
7. Лащенко О., Як Україні пережити зиму без вугілля Росії? / Випуск на Радіо Свобода від 11.12.2014
8. Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001
9. Побережний Р. О., Перерва П. Г. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників / Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, - Х, 2015
10. Портер М. Э. Конкуренція: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
11. Саєнко М.Г. / Стратегії Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
12. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
13. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
14. Шегда А. В. Менеджмент :підручник /А.В. Шегда. К. : Знання, 2004. 687 с.
15. Chandler A. D. Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise.– Massachusetts: Cambridge, 1962 .– 624 p.

References.

1. Lashchenko O., Yak Ukrayini perezhyty zymu bez vuhillya Rosiyi? / Vypusk na Radio Svoboda vid 11.12.2014
2. Zhykharyeva V.V., Savel'yeva T.M. Formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti / V.V. Zhykharyeva, T.M. Savel'yeva. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/878-zhikhareva-v-v-saveleva-t-m
3. Chandler A. D. Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise.– Massachusetts: Cambridge, 1962 .– 624 p.
4. Myntsberh H., Kuyn Dzh.B., Hoshal S. Stratehycheskyy protsess: Per. s anhl. / Pod red. Yu.N. Kapturevskoho. - SPb.: Pyter, 2001
5. Karloff B. Delovaya stratehyya: per. s anh. - M.: Эkonomyka, 1991 - 239 p.
6. Druker P., F. Zadachy menedzhmenta v XXI veke: Per. s anhl. – M.: Yzdatel'skyy dom «Vyl'yams», 2002. – 272 p.
7. Ansoff Y. Stratehycheskoe upravlenye. – M.: Ekonomyka, 1989. – 520 p.
8. Porter M. Э. Konkurentsiya: Per.s anhl. – M.: Yzdatel'skyy dom «Vyl'yams», 2005. – 608 p.

9. Kravchenko O. V. Ponyattya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva / O. V. Kravchenko. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
10. Shehda A. V. Menedzhment :pidruchnyk /A.V. Shehda. K. : Znannya, 2004. 687 p.
11. Tompson-ml., Artur, A., Stryklend III, A., Dzh. Stratehycheskyy menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlya analyza, 12-e yzdanye: Per.s anhl. – M.: Yzdatel'skyy dom «Vyl'yams», 2006. – 928 p.
12. Poberezhnyy R. O., Pererva P. H. Formuvannya stratehiyi rozvytku mashynobudivnoho pidpryyemstva na osnovi zbalansovanoyi systemy pokaznykiv / Dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk, - Kh, 2015
13. Drob O.M. Shkoly stratehiyi yak osnova rozrobky ustalenoyi paradyhmy stratehichnoho upravlinnya/ O. M. Drob – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23455/1/22-148-158.pdf
14. Stratehycheskoe safary: Эkskursyya po debryam stratehycheskoho menedzhmenta / Henry Myntsberh, Bryus Al'strand, Zhozef Lampel' ; Per. s anhl. — M.: Al'pyna Pablysher, 2013. — 367 p.
15. Sayenko M.H. / Stratehiyi Pidruchnyk. – Ternopil': «Ekonomichna dumka». – 2006. – 390 p.

Крочак Мария Сергеевна
аспирант кафедры экономики предприятия
КНУ им. Тараса Шевченко

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, ЭВОЛЮЦИЯ, ПОДХОДЫ

Рассмотрены основные подходы к определению стратегии развития предприятия.

Для адаптации предприятия, а именно его структуры и деятельности, к воздействию внешней среды необходимо использовать стратегическое планирование с поэтапным выбором оптимальной стратегии развития предприятия. Существующие подходы к формулированию стратегии развития не дают определения, что в свою очередь затрудняет процесс формирования стратегии на практике. В статье исследованы мировой опыт разработки стратегии развития предприятий, проанализированы различные подходы к определению стратегии и сформулировано авторское определение стратегии развития.

***Ключевые слова**: стратегия, стратегия развития предприятия, школы стратегий.*

Mariia Krochak
Ph.D Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

BUSINESS STRATEGY: CONCEPT, EVOLUTION, APPROACHES

The paper studies main approaches to the definition of development strategy of the enterprise.

To adapt the enterprise namely its structure and activity to the impact of the external environment, it is necessary to use strategic planning with a phased choice of the optimal development strategy of the enterprise. Existing approaches to formulating development strategy do not provide a definition, which makes it difficult to formulate a strategy in practice. The article examines the world experience in the development strategies of enterprise, analyzes various approaches to the definition of a strategy, and defines the author's definition of a development strategy.

Based on the conducted research, there was formed the definition of the business strategy. It is a set of directions of activity (goals and methods of their achievement) to ensure the maximum effective functioning and development of the enterprise through the formation and rational use of its competitive advantages.

Also, we can conclude that the formation of business strategy - the logical and analytical process of justification of the future position of the company depending on external conditions.

Thus, the definition of the essence of the strategy of the enterprise, formulated by us, enables the heads of enterprises to solve the problem of strategy formation more thoroughly.

***Keywords:** strategy, enterprise development strategy, school strategies.*