

STATE UNIVERSITY OF JAN KOCHANOWSKI  
DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

**STRATEGIC MANAGEMENT:  
GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES**

**Multi-authored monograph  
edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov**

Kielce, Poland  
2019

UDC 330.34  
S 88

*Recommended for publication  
by the Academic Council of State University of Jan Kochanowski*

*Recommended for publication  
by the Academic Council of SSI "Institute for the Education Content Modernization"  
of the Ministry of Education and Science of Ukraine (Minutes No. 6 on 26.06.2019)*

**Reviewers:**

**Olga Galtsova** – Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of National Economy, Marketing and International Economic Relations, Classical Private University, Ukraine.

**Natia Gogolauri** – Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.

**Scientific Board:**

**Andrzej Pawlik** – Professor, Dr. of Economics, Head of Department for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

**Paweł Dziekański** – Dr. of Economics, Associate Professor of Department for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

**Jan Žukovskis** – Associate Professor, Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.

**Kostiantyn Shaposhnykov** – Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea Research Institute of Economy and Innovation, Ukraine.

**Lina Pileliene** – Associate Professor, Dr. of Economics, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.

**Martina Diesener** – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.

**Hélder Ferreira Vasconcelos** – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.

**Xavier Martínez-Giralt** – Professor, Ph.D, Dr of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.

**Yurii Safonov** – Doctor of Economy, Professor, Deputy Director of the SSI "Institute for the Education Content Modernization" of the Ministry of Education and Science of Ukraine.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

**Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities.** – Multi-authored monograph. – Poland: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. – 712 p.

ISBN 978-9934-571-92-3

© State University of Jan Kochanowski, 2019



## CONTENTS

### 2. TERRITORIAL DEVELOPMENT STRATEGIES: CLUSTERS, REGIONS, CROSS-BORDER COOPERATION

<b>Kozachenko G. V., Zavora T. M.</b> THE SOCIAL COMPOSITION OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SECURITY: STATE AND PROSPECTS FOR STRENGTHENING .....	351
<b>Prokudin G. S., Chupaylenko O. A., Dudnik O. S.</b> DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS OF INTERNATIONAL COMBINED TRANSPORT .....	373
<b>Tkach O. V., Masliak T. R.</b> THE THEORETIC-METHODOLOGICAL BASES OF THE DEVELOPMENT OF REGIONS WITHIN THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM .....	388
<b>Чпкаренко І. А., Маматова Т. В.</b> «РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ» ЯК ЦІЛЬОВИЙ ОРІЄНТИР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВІТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	406
<b>Шамборовський Г. О.</b> АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ КРАЇН ЦЄСЕ МЕТОДОМ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКН .....	420

### 3. STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES

<b>Berezianko T. V., Zienina-Bilichenko A. S.</b> THE SPECIFICITY OF STRATEGIES OF OLIGOPOLISTIC ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY .....	442
<b>Biloshkurska N. V., Biloshkurski M. V.</b> THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INNOVATIVE RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE .....	458
<b>Волкова Н. А., Сніткіна А. А.</b> АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	471
<b>Galasyuk S. S., Naimark K. A.</b> DEVELOPMENT TRENDS OF THE HOTEL INDUSTRY ESTABLISHMENTS IN UKRAINE .....	489
<b>Ganechko I. G., Kondratyuk O. I., Stoyanenko I. V., Trubei O. M.</b> DEVELOPMENT OF SMES IN UKRAINE: ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS .....	502
<b>Даценко Г. В.</b> ВПЛИВ КОНТРОЛЬНО-ПЕРЕВІРОЧНИХ ЗАХОДІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	518
<b>Дюк А. А.</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У РОЗВІТКУ ЕКОНОМІКН: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛІ .....	530
<b>Завідна Л. Д., Бойко В. О., Колеснікова К. С.</b> СУЧАСНА ПАРАДІГМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВІТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	544

<b>Ivanenko L. M.</b> INNOVATIVE FORMATS OF RETAIL DEVELOPMENT: WORLDWIDE TRENDS AND SPECIAL ASPECTS IN UKRAINE .....	565
<b>Козловський Є. В.</b> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	580
<b>Nemchenko V. V., Basiurkina N. Yo., Nemchenko H. V.</b> PROBLEMS OF FOOD ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROVIDING FOOD SECURITY .....	594
<b>Reshetylo V. P., Mozhaikina N. V., Ostrovskiy I. A.</b> PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS IN UKRAINE .....	606
<b>Старостенко Г. Г., Мірко Н. В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ: ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ.....	621
<b>Топоркова О. В., Ільченко М. О.</b> ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВНРІБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	635
<b>Cisko L.</b> ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF COOPERATIVES AS ENTREPRENEURIAL SUBJECTS IN THE EUROPEAN UNION .....	657
<b>Shevchenko V. Yu.</b> DIVESTMENTS IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL BANKING TRANSFORMATION STRATEGY .....	677
<b>Яремович П. П</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МГЛК В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ .....	691



**Завідна Л. Д.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Ужгородського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Бойко В. О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Державного вищого навчального закладу  
«Херсонський державний аграрний університет»*

**Колеснікова К. С.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної економіки,  
Одеського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація**

*Адаптація діяльності підприємств до турбулентності економічних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі потребує систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до раціонального і ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. Проведений аналіз концептуальних положень наукових шкіл стратегічного управління дозволив виділити найбільш істотні аспекти стратегічного підходу до управління розвитком підприємством: формування стратегії розуміється як продуманий процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу мислення; стратегія розглядається як перспектива; однією з умов ефективного стратегічного управління є необхідність урахування безлічі різноманітних чинників функціонування підприємства. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження розроблено концепцію формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, яка базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища та їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. Наукове обґрунтування концепції стратегічного розвитку пов'язано із уточненням змісту поняття «стратегія». Автором пропонується власне його визначення: «стратегія – це комплекс дій, заходів та механізмів підприємства, з урахуванням його ресурсного потенціалу, для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості*

*підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку». Обґрунтовано, що концепція управління стратегічним розвитком підприємства являє собою систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до розуміння його сутності, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, та обґрунтування критеріїв оцінки стратегічного розвитку, що визначається конкурентною позицією підприємства на ринку. Тому вироблена стратегія насамперед забезпечить ефективне генерування прибутку, збільшення масштабів діяльності, підвищення привабливості бізнесу для власників підприємств готельного господарства.*

### **Вступ**

В умовах глобалізації стрімко зростає рівень залежності розвитку соціально-економічних систем від впливів і флуктуацій ринкового середовища, тому все більшої актуальності набуває обґрунтування концептуальних підходів до управління стратегічним розвитком таких систем, їх спроможності достатньо швидко та з мінімальними необхідними витратами реагувати на потреби ринку і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В процесі управління розвитком підприємства як складної економічної системи необхідно враховувати цілу низку основних законів розвитку, на яких базуються різноманітні методологічні підходи.

Сучасні умови господарювання, сформовані під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, актуалізують залежність процвітання національних систем від формування конкурентоспроможних галузей, що відіграють роль мультиплікаторів економічного розвитку в масштабах окремих територій і господарства в цілому. Щоб досягти успіху в світі сучасного бізнесу, підприємствам необхідні інноваційні засоби і методи управління, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності співробітників.

Будь-яке керування соціально-економічними системами має стратегічний аспект, який полягає у визначенні стратегічних орієнтирів та розробленні варіантів програми розвитку соціально-економічної системи під дією управлінських впливів з урахуванням тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищах і дій конкурентів. Вибір стратегії в бізнесі один з провідних питань в управлінні. Якщо, цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

Отже, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.



Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу та визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Стратегія для підприємства фактично виступає інтегральним підходом до організації його діяльності та розвитку на перспективу на основі поєднання ресурсів і потенціалу, навичок підприємства, з одного боку, і можливостей та загроз (ризиків), що існують в навколишньому оточенні і діятимуть в майбутньому, з іншого, при яких підприємство сподівається досягти своєї основної мети. Це засіб для формування альтернативної стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тому ефективність вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування стратегії.

Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч.

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки таких важливих аспектів стратегічного управління як побудова моделі формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, економічна діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища їх функціонування, методичні підходи до вибору й обґрунтування стратегічних альтернатив, а також розробка комплексу стратегічних заходів.

### **Розділ 1. Методологія стратегічного підходу до управління розвитком підприємства**

Питання присвячені проблемам управління стратегічним розвитком підприємств досліджуються у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як І. Ансофф [21], Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.И. Рудика [1], Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [2], В.Г. Герасимчук [3], І.А. Ігнат'єва [9], Н.В. Касьянова [10], Т.С. Клебанова, Н.А. Кизим [11], М.М. Лепа, Р.М. Лепа, О.І. Пушкар [12], Л.Г. Мельник [13], Р. Нельсон, С. Уинтер [14], В.С. Пономаренко [15], М. Портер [32], О.В. Раєвнева [16], О.В. Ревенко [17], А.В. Сидорова [18], О.М. Тридід [19], Р.А. Фатхутдинов [20] та інші.

За твердженням В.С. Пономаренко, О.В. Раєвневої, та О.М. Тридіда «...проблема управління розвитком підприємства є складною та багатофакторною, яка складається з цілого спектра задач, що визначають комплекс підходів до її вирішення» [15; 16; 19].

О.В. Раєвнева в поняття «управління розвитком» вкладає процес «...усунення протиріч, що виникають на двох рівнях – між генетичною

схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку, та між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства» [16, с. 213–216].

Проведені дослідження показали, що необхідність в управлінні розвитком підприємства може виникати у випадках:

- корінної зміни обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектору розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший аттрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінилися;

- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого аттрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- корінної зміни вектору спадного розвитку підприємства на основі ініціювання виникнення штучної точки бифуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки бифуркації, розробка механізму управління підприємством.

Таким чином, у рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: 1) усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства; 2) створення протиріч (диспропорцій), як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Якщо перша задача є однією з основних для будь-якого виду управління, то друга відображає економічну природу саме управління розвитком підприємства, оскільки обґрунтовує необхідність його застосування в практиці менеджменту і безпосередньо залежить від циклічного характеру зміни СЕС у просторі і часі.

Процес управління розвитком підприємства як економічної системи доцільно здійснювати за допомогою стратегії розвитку, що приводить нас до необхідності визначення сутності поняття «стратегії розвитку». Під *стратегією розвитку* пропонується розглядати довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить підприємства до визначених цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється [15, с. 15].

Стратегія розвитку підприємства спрямована не стільки на розширення підприємства (оновлення складу та структури) та сфер його впливу, скільки на досягнення кардинально нової конкурентоспроможної стратегічної



позиції. Стратегії розвитку властиві ризики, на які варто звернути увагу при її формуванні для запобігання негативного впливу. До чинників негативного впливу відносять: неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків; втрату контролю над ризиками; зниження показників ефективності діяльності; можливість втрат через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надлишкове інвестування, його низька ефективність; неадекватність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності; зниження керованості.

Структура стратегії розвитку є стрункою ієрархічною декомпозицією системи на складові частини (елементи, модулі, роботи тощо), необхідні і достатні для ефективного планування і контролю прогресу стратегії. Структура стратегії повинна задовольняти наступним правилам:

1. Сукупність елементів кожного рівня ієрархії декомпозиції стратегії повинна представляти стратегію в цілому. Рівні декомпозиції розрізняються між собою ступенем деталізації.

2. Виходячи з першого правила, сумарне значення характеристик системи (обсяги робіт, вартість, споживані ресурси, кількість виконавців) на кожному рівні стратегії повинне співпадати.

3. Нижній рівень декомпозиції стратегії повинен містити такі елементи робіт, на основі яких можуть бути визначені кількісні значення характеристик робіт, необхідні та достатні для оперативного управління стратегією.

Зрозуміло, стратегія розвитку підприємства не може бути короткостроковою. Це, швидше, ітераційний процес, на кожному етапі якого повинен сформуватися деякий потенціал для подальшого розвитку.

Отже, *стратегія розвитку* – перспективний спосіб та напрямок розвитку підприємства, який спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом якісних змін і перетворень у діяльності підприємства з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів. Таким чином, акцент у визначенні робиться на процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого.

Сучасна методологія стратегічного підходу до управління підприємством представлена дванадцятьма стратегічними школами з однойменними основними підходами (рис. 1), що використовуються при розробці і формуванні стратегії.

Стратегічні школи умовно підрозділяються на три групи (табл. 1-3):

- 1) опис ідеального процесу розробки стратегії;
- 2) опис ряду аспектів реальних процесів розробки стратегії;
- 3) комбіновані підходи до формування.

Огляд наукової літератури дозволив зробити висновок про складність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують певні різночитання в його трактуванні. Здебільшого вони не принципові.

Відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії викликані швидше бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія» з

урахуванням виділених у внутрішньому і зовнішньому середовищі тенденцій розвитку. Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його новим змістом [22, с. 29].

Тому вироблення стратегії – це, в першу чергу, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.



**Рис. 1. Класифікація шкіл стратегій**

Джерело: розроблено і складено на основі [6-9; 13; 15; 16; 19; 24]



На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [24, с. 151].

Таблиця 1

**Школи стратегічного управління за описом ідеального процесу розробки стратегії**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа дизайну формування стратегії – процес осмислення ситуації (моделювання)	1960-ті роки	С. Крістенсен, Ф. Селзнік, У. Ньюман, К. Ендрюс	<p>Формування стратегії повинно бути обміркованим процесом свідомого мислення: ефективні стратегії створюються за ходом напруженого і жорстко контрольованого розумового процесу.</p> <p>Відповідальність за контроль над процесом розроблення стратегії та його свідомим характером покладається на керівника, який і є стратегом.</p> <p>Єдиний спосіб контролювати процес силами однієї людини – зберегти його максимально простим і неформальним.</p> <p>Стратегія повинна бути єдиною у своєму роді: найкращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання на основі вимог конкретної ситуації.</p> <p>Процес упровадження стратегії починається тільки після її кінцевого формулювання.</p> <p>Стратегія розуміється як відповідність між характеристиками фірми та можливостями, що визначають її позицію</p>

Закінчення таблиці 1

Школа планування	1970-ті роки	І. Ансофф	<p>Побудова стратегії як формального процесу: формальні процедури, формальне навчання, формальний аналіз, безліч цифр.</p> <p>Розробка стратегічного курсу є прерогативою висококваліфікованих плановиків, що входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування, та мають прямий вихід на вище керівництво організації</p>
Школа позиціонування	1980-ті роки	Сунь-Цзи, Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер, С. Шоффлер	<p>Керівництво розроблення і реалізацію стратегії покладає на голову підприємства, розробляє стратегію плановик, велика роль відводиться аналітикам. Для кожної галузі є обмежена кількість стратегій, які можуть дати бажані результати. Ці позиції можуть бути ідентифіковані.</p> <p>У процесі розробки стратегії увага концентрується на кінцевому виборі на основі аналітичних розрахунків стратегічних позицій. У підсумку отримують готову «до споживання» стратегію</p>



Таблиця 2

**Школи стратегічного управління за описом ряду аспектів  
реальних процесів розробки стратегії**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа підприємництва	1990-ті роки	Й. Шумпетер, Г. Пінчет, Р. Брансон	Стратегічний процес розглядається крізь призму дій однієї людини, крім того, підкреслюється значення властивих йому станів і процесів – інтуїції, досвіду. Стратегія розуміється як перспектива, що асоціюється з ідеєю, інтуїтивним вибором напряду, стратегічним баченням. Керівник цілеспрямовано просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, щоб у випадку необхідності внести у процес своєчасні корективи
Когнітивна школа	1990-ті роки	Г. Саймон, М. Льюїс, Р. Регер, У. Богнер	Досліджує те, як працює мозок і як досвід може відігравати основну роль у створенні стратегії. Формування стратегії – це процес пізнання, що відбувається у свідомості стратега. Стратегії зароджуються як перспективи, що передбачають способи отримання інформації з навколишнього середовища
Школа навчання	1990-ті роки	Р. Лапірр, Г. Хемел, К. Вейк, Дж. Куїнн, К. Прахалад	Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища перешкоджає здійсненню стратегічного процесу. Вироблення стратегії повинне набути форми процесу навчання. Стратегічні ініціативи здійснюються тими, у кого є здібності та ресурси. Роль керівника полягає в управлінні процесом стратегічного навчання

Закінчення таблиці 2

Школа влади	1990-ті роки	Г. Аллісон, П. Крессей, Дж. Боуер, І. Макміллан, І. Сарразін, А. Петтігрей	Процес формування стратегії розглядається як відкрита боротьба за вплив Формування стратегії визначається владними та політичними силами Стратегії мають спонтанний характер і набирають форми позиції, а не перспективи
Школа культури	1990-ті роки	Е. Ренман, Р. Норманн	Культура зв'язує сукупність індивідів в єдину сутність під назвою «організація». Формування стратегії – процес соціальної взаємодії, що ґрунтується на спільних для членів організації переконаннях і розумінні. Стратегія набирає форми перспективи й тільки в другу чергу позиції
Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	М. Ханнан, Р. Фріман, Д. П'ю	Створення стратегії – процес відображення Зовнішнє середовище – головний елемент процесу створення стратегії Організації відводиться пасивна роль у стратегічному процесі Керівництво – пасивний елемент, його завдання – ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації



Таблиця 3

**Школи стратегічного управління  
за комбінованим підходом до формування**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа конфігурації	1990-ті роки	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Л. Дональдсон, Дж. Ньюстон	На певний період організація набуває чітко визначеної форми структури, адекватної визначеному контексту, що, у свою чергу, зумовлює поведінку організації та властивий їй набір стратегій. Періоди стабільності уриваються квантовими стрибками в іншу конфігурацію. Чередування періодів із часом втілюються в схематичну послідовність. Основна мета стратегічного управління полягає в підтриманні стабільності організації на відносно довгі відрізки часу
Школа ресурсів, здібностей і компетенцій	1990-ті роки	Р. Грант, К. Прахалад, Г. Хамел, К. Ендрюс	Тісно пов'язана із стейкхолдерською концепцією фірми (теорією зацікавлених сторін). Розглядає стратегію як стратегічний намір, основні ділові здібності, а також як вихід за межі. Стратегічний намір – це честолюбна середньо– строкова мета, часто укладена в енергійній стратегії, стратегії-гаслі.
Школа переваг «материнства» (школа корпоративної стратегії)	1990-ті роки	В. Маузер, А. Голд, М. Кембел	Перевага «материнства» є для корпоративної стратегії тією, чим є конкурентна перевага для стратегії бізнес-одиниці. Має місце в тих випадках, коли материнську компанію або центр можна охарактеризувати як якнайкращого можливого власника бізнесу, тому що вони додають бізнесу вартості більше, ніж це робив би хто-небудь інший, знаходячись на їх місці

*Джерело: розроблено і складено на основі [9; 11; 13; 15-22; 25-34]*

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під *стратегією підприємства* слід розуміти процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Вченими і фахівцями неодноразово робилися спроби систематизації існуючих теорій стратегій і, на цій основі, визначені етапи еволюції теорії стратегічного управління.

## **Розділ 2. Концепція стратегічного розвитку підприємства готельного господарства**

Наукове обґрунтування концепції стратегічного розвитку підприємства готельного господарства потребує уточнення змісту поняття «стратегія». На підставі аналізу існуючих підходів та з урахуванням усіх його переваг і недоліків, запропоновано під *стратегією* визначати комплекс дій, заходів та механізмів досягнення стратегічних цілей підприємства, з урахуванням його ресурсного потенціалу, спрямованих на збільшення ринкової вартості підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку [8]. Синтез результатів проведеного аналізу численних наукових підходів до класифікації стратегічних альтернатив дозволяє побудувати систему вибору та взаємопов'язання різних стратегій у процесі управління підприємством (рис. 2). Поряд з цим, незважаючи на чіткість запропонованої системи вибору стратегічних альтернатив, яку може використовувати будь-яке підприємство у різних ситуаціях, вважаємо слушною думку Г. Мінцберга, що «по-справжньому творчий стратег уникає використання готових рецептів або у крайньому випадку вибудовує поєднання різних їх типів таким чином, що у підсумку виникає дійсно нова стратегія» [33, с. 112].

Але управління розвитком сучасного підприємства не укладається в рамки будь-якої однієї школи стратегічного управління. Не існує єдино правильного способу розробки стратегії; кожний із наведених підходів може бути використано в різних ситуаціях. Протягом свого життя підприємство може скористатися рекомендаціями декількох шкіл. Революційна зміна може відбутися тоді, коли спостерігається повна трансформація стратегії, структури і влади, причому ця трансформація може бути викликана зміною способу, яким розробляється стратегія.

Спроби виділити концептуальні положення, на яких має базуватися стратегічне управління та які покликані служити відмітними рисами тієї чи іншої школи, дозволяють зробити висновок: у цілому механізм поведінки чи наслідування моделі поведінки є спільним для всіх шкіл стратегій, а школи стратегій розрізняються лише концентрацією уваги на дослідженні окремих компонентів цього механізму. Різниця наукових шкіл стратегічного управління полягає у їх відмінності в способі управління процесом формування стратегії. Проведений аналіз дозволяє виділити найбільш істотні аспекти стратегічного підходу до управління розвитком підприємством [28; 29; 31]:



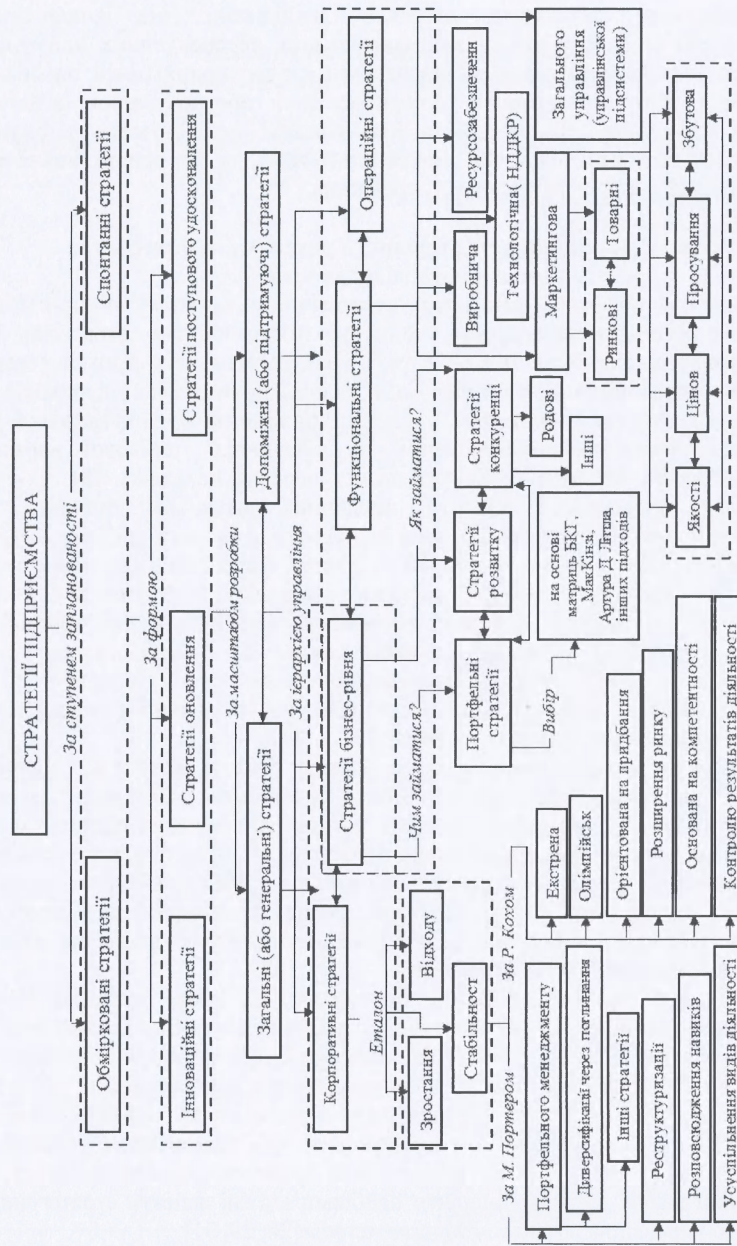


Рис. 2. Система стратегій управління підприємством

Джерело: побудовано автором [4-8]

- формування стратегії розуміється як продуманий процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу мислення;
- стратегія розглядається як перспектива;
- однією з умов ефективного стратегічного управління є необхідність урахування безлічі різноманітних чинників функціонування підприємства.

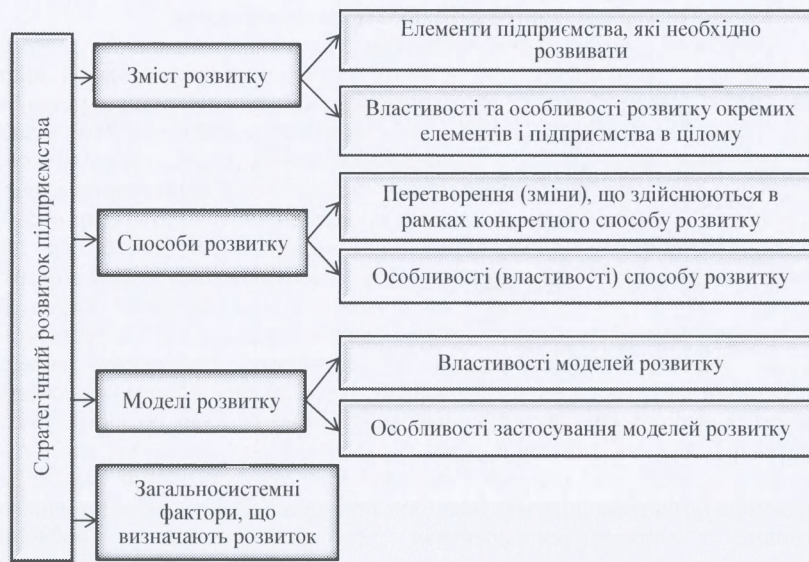
У контексті стратегічного підходу, зв'язки між складовими системи можна структурувати таким чином, що виникає можливість їх розгляду не тільки в статичі, але і в динаміці розвитку, або як еволюційно-кумулятивний процес. Ч. Дарвін та Т. Веблен відносять такий процес до типу, «...траєкторія якого відповідно до початкової біологічної (або економічної) метафори складається крок за кроком згідно з правилами, які самі можуть мінятися у міру розвитку процесу» [34, с. 49-62]. Цим і відрізняється кумулятивний підхід до дослідження від діалектичної логіки. Діалектична логіка спирається на принцип адекватності історичного та логічного, намагається вивести перспективи розвитку будь-якого явища з попередніх процесів і нав'язує минуле теперішньому часу і навіть майбутньому. Кумулятивний підхід передбачає, що кожний новий крок є своєрідне звільнення від минулого, якісний стрибок від минулого в майбутнє. Кумулятивний підхід до управління розвитком дозволяє поєднати принцип адекватності історичного і логічного з методом ретроспективи, суть якого полягає в порівнянні теперішнього часу з реально досяжним майбутнім, а також в оцінці сучасності та більш менш віддаленого минулого, як своєрідної історичної межі пізнання, з позицій майбутнього як логічно допустимого.

Отже, *стратегічний розвиток підприємства* – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Окремі складові стратегічного розвитку подані на рис. 3.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню якісних змін, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей. За словами українського вченого-економіста Л. Довганя під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [9, с. 24]. Якщо узагальнити розглянуті поняття, можна дійти висновку, що *стратегія розвитку підприємства* – це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і являє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність виживання на ринку [30, с. 217].





**Рис. 3. Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток підприємства»**

*Джерело: розроблено на основі [9; 23; 25, с. 493-496; 34]*

Основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації, сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат), вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування і аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає оцінку його ресурсних можливостей і бар'єрів, що склалися на ринку. Величина бар'єрів залежить від рівня розвитку конкуренції (монополії) на галузевих ринках. Тому визначення рівнів розвитку конкуренції є найважливішим етапом вибору базових стратегій розвитку підприємства і, особливо, стратегій вертикальної, горизонтальної інтеграції та квазіінтеграції [26, с. 114-135].

У готельному господарстві на сучасному етапі відбувається дивергентний процес, тобто формується стійка система, або сукупність різних ланок, відповідних одна-одній. Найчастіше ми копіюємо західний досвід, але необхідно враховувати, що система має складний, багатоликий відтінок у просторі. Формування стратегії знаходиться на зрізі балансування інтересів в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження стратегічного менеджменту на рис. 4 представлено концептуальний підхід

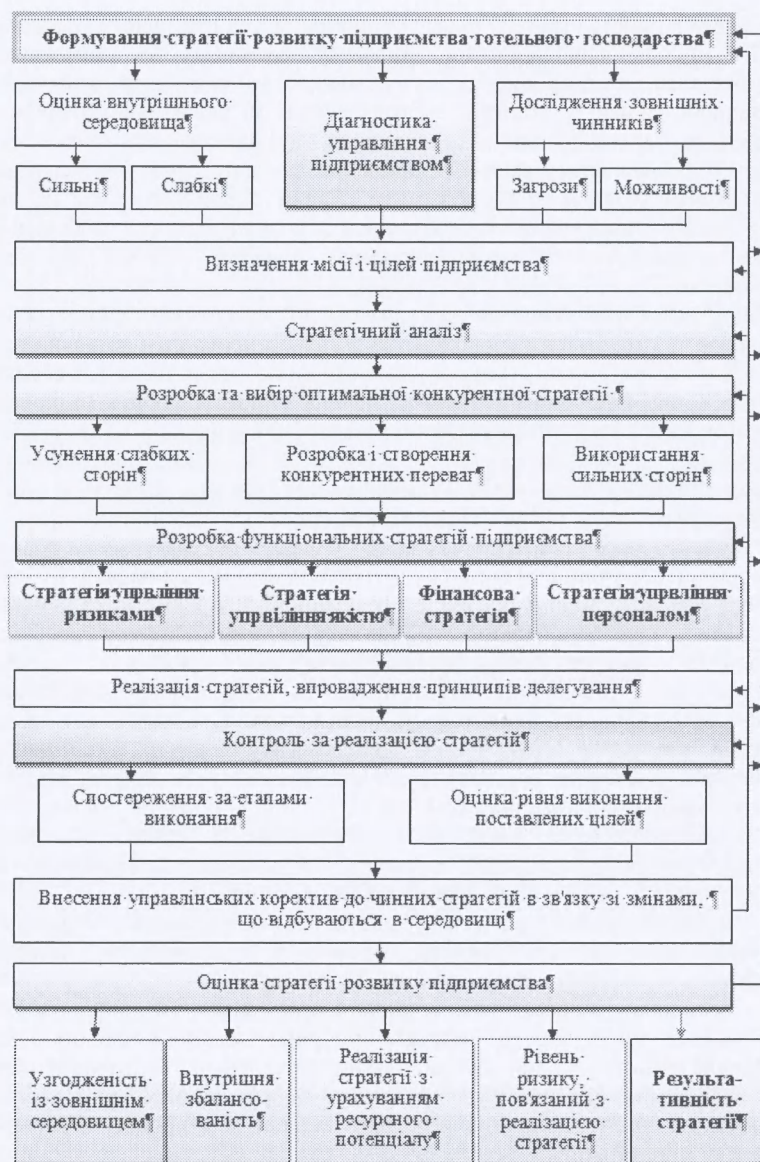
етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства (ПГГ) [8]. В якій враховано галузеву специфіку та запропоновано оптимізувати процес вибору, узгодження та реалізації конкурентної, фінансової, кадрової стратегії, стратегії якості та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємств готельного господарства. Даний підхід базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, і їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить досягти значної економічної стабільності.

У процесі розробки методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства доцільно проводити детальний аналіз існуючих методів стратегічного управління, які використовує менеджмент підприємства. Ефективна і чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному відношенні на ринку послуг гостинності. Стратегії, які використовують ПГГ, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Відсутній також і «стандартний» набір правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

Найважливішим елементом концепції управління стратегічним розвитком підприємства є принципи організації стратегічного менеджменту. Складність відбору даних принципів пов'язана з розумінням підприємства як керованої і, одночасно, самоорганізованої. У зв'язку з цим виникає необхідність поєднання кібернетичних і синергетичних принципів організації стратегічного управління: плановірності, ієрархічності, ефективності, відкритості, гнучкості, випадковості, невизначеності, нелінійності. Зазначені загальні принципи стратегічного менеджменту повинні бути доповнені наступною системою принципів, що відображають специфіку управління стратегічним розвитком підприємства:

- облік початкових умов, які визначаються в процесі стратегічного позиціонування підприємства на ринку, що дозволяють підвищити якість процесу вибору стратегічних напрямків його розвитку;
- поєднання управління і самоврядування, відображає у формуванні гнучких організаційних структур управління і забезпечує ініціювання прийняття стратегічних рішень «знизу»;
- наявність інноваційної корпоративної культури, яка забезпечує формування прихильності персоналу підприємства до здійснення змін, що неминуче виникають в процесі реалізації стратегій розвитку підприємства;
- створення підсистеми управління опору змінам, що забезпечує узгодження цілей керуючої і керованої підсистем в процесі стратегічного розвитку підприємства;
- поєднання методів управління прямого і непрямого впливу;





**Рис. 4. Етапи формування стратегії розвитку ПГГ**

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

- облік прозорості кордонів між підприємством і ринком та підвищення значущості трансакційних витрат в розробці і реалізації стратегічних цілей розвитку;
- сумісність і синхронізація темпів організаційного розвитку суб'єктів інтеграційних стратегій;
- підпорядкованість базових і функціональних конкурентних стратегій розвитку підприємства;
- визначення етапу життєвого циклу розвитку підприємства, що передуює розробці та реалізації стратегії;
- відсутність строго прогнозованих кількісних оцінок в процесі стратегічного планування і, як наслідок, актуалізація сценарного підходу до прогнозування майбутнього стану [1, с. 27].

Тому вироблення стратегії – це, в першу чергу, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.

Неспроможність розв'язання актуальних проблем моделювання процесів управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства, обумовило розроблення науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства (рис. 5), в якій запропоновано виділяти два дослідницьких рівні для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень щодо організаційного розвитку: рівень розуміння розвитку та управління ним на підприємстві та рівень стратегічного розвитку як процесу забезпечення прогресивних змін у довгостроковій перспективі, що забезпечує горизонтальну та вертикальну ієрархічність підходів до визначення цільових орієнтирів розвитку підприємств готельного господарства та розробки управлінських заходів, спрямованих на їх досягнення.

### **Висновки**

Підсумовуючи результати проведеного дослідження теоретичних та концептуальних засад управління стратегічним розвитком підприємства, наголосимо на таких ключових аспектах:

- концепція управління стратегічним розвитком підприємства являє собою систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку підприємства, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, та обґрунтування критеріїв оцінки стратегічного розвитку;
- критерієм оцінки управління стратегічним розвитком підприємства є його конкурентна позиція на ринку, а основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації, сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат). Важливою умовою забезпечення ефективності



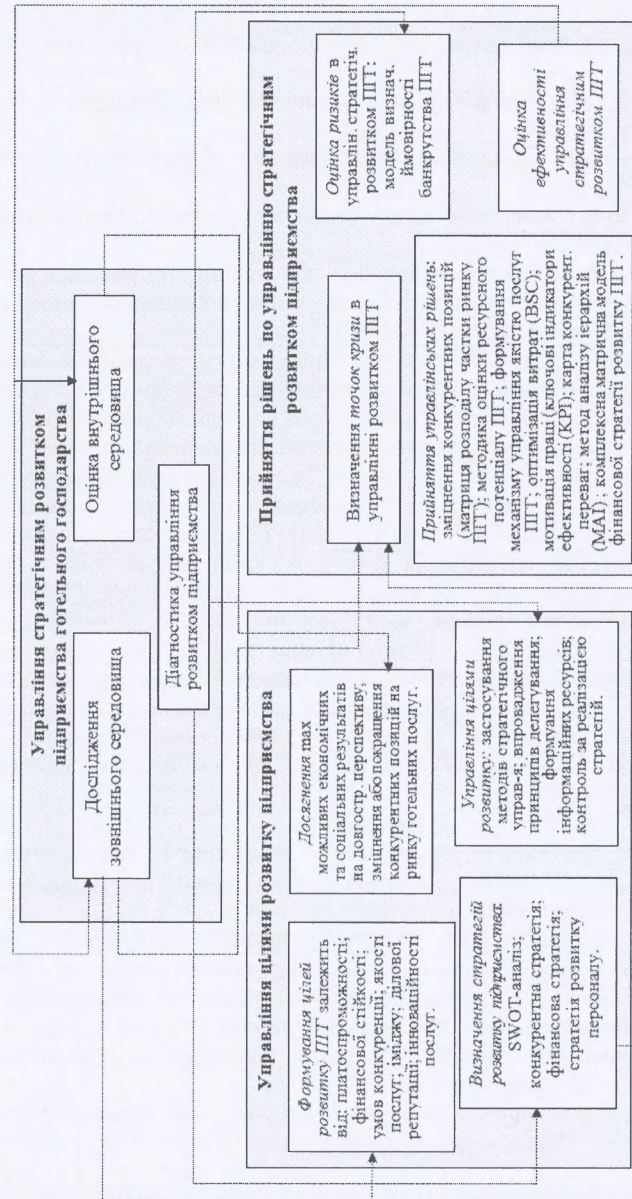


Рис. 5. Структурна модель науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено авторами на основі [4-8]

управління стратегічним розвитком є вибір моделі організації управління підприємством, що відповідає стратегії розвитку і заснованого на аналізі життєвого циклу, що включає цикли організаційного та науково-технічного розвитку підприємства;

- успішна діяльність підприємства готельного господарства в сучасних нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки ефективно приймаються стратегічні рішення. Для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень, а також досягнення економічної стабільності запропоновано концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства;

- запропонована модель науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства являє собою систему взаємопов'язаних наукових поглядів і підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку підприємства, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, і обґрунтуванню критеріїв оцінки стратегічного розвитку підприємства готельного господарства. Ефективна і чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному відношенні на ринку послуг гостинності.

#### Список використаних джерел:

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭЖ, 2003. 184 с.
2. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление змiнами та iнновацiї : монографiя. Харкiв : АдвА™, 2009. 436 с.
3. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. Киев : Виш. шк., 1995. 319 с.
4. Завiдна Л.Д. Моделювання стратегiї управління підприємством готельного бiзнесу. *International Scientific Conference. Integrated business structures: models, processes, technologys*: Conference Proceedings, November 25, 2016. Chisinau, Republic of Moldova: Baltija Publishing. P. 82–85.
5. Завiдна Л.Д. Моделювання процесу формування стратегiї розвитку підприємства готельного бiзнесу. *International Scientific Conference Modern Economic Research : Cooperation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment* : Conference Proceedings, September 26th, 2017. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 53–56.
6. Завiдна Л.Д. Готельний бiзнес : стратегiї розвитку : монографiя. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
7. Завiдна Л.Д. Стратегiчне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серiя «Економiчні науки»*. Вип. 23. Ч. 2. 2017. С. 8–12.
8. Завiдна Л.Д. Управління стратегiчним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
9. Iгнатiєва I.А. Методологiчні основи стратегiчного управління підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ. нац. ун-т технол. та дизайну. Київ, 2006. 45 с.
10. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного пiдходу: концепцiя, моделi та методи: монографiя. Донецьк : НАН України, iн-т економiки пром-стi , 2011. 374 с.



11. Клебанова Т.С., Кизим Н.А. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем: монография. Харьков : ФЛП Павленко А.Г.; НД «ННЖЭК», 2010. 280 с.
12. Лепа Н.Н., Лепа Р.Н., Пушкарь А.Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: монография. НАНУ Украины. Ни-т економики пром-ти. Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. 448 с.
13. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2005. 654 с.
14. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. Москва : Финстатинформ, 2000. 474 с.
15. Пономаренко В.С., Нушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. ХДЕУ. Харків, 2002. 640 с.
16. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
17. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Харків. націон. екон. ун-т. Харків, 2006. 23 с.
18. Сидорова А.В. Управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій: монографія. Донецк : ДонНУ, 2012. 204 с.
19. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
20. Фахутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. Москва : Маркет ДС, 2008. 426 с.
21. Ansoff H. Strategic Management. Springer, 2007. 251 p.
22. Aaker David A., Moorman Christine. *Strategic Market Management*. Wiley, 11th Edition. 2017. 392 p.
23. Beinhocker Eric D. Robust Adaptive Strategies. *Sloan Management Review*. Spring, 1999. P. 101.
24. Bhide A. How entrepreneurs craft strategies that work . *Harvard Business Review*. March. April, 1994. P. 150–161.
25. Cravens D., Greenley G., Piercy N., Slater S. Integrating Contemporary Strategic Perspectives. *Long Range Planning*. August, 1997. P. 493–506.
26. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3). 1991. P. 114–135.
27. Hall W.K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review* 58, no. 5. 1980. P. 75–87.
28. Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose. Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché Poche. *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose*. Dunod; Édition : 7e édition. 2008. 580 p.
29. Lampel J.B., Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. *Joseph B. Lampel, Henry Mintzberg*. Pearson, 5 edition. 2013. 744 p.
30. Lee H., Lee Y., Yoo D. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 3. 2000. P. 217–231.
31. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Management : *Strategy Formulation, Implementation, and Control*. 12-th ed. Homewood, Ill: *Richard D. Irwin*. 1985. 436 p.
32. Porter M.E., Magretta J., Mark R. Kramer. Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. *Kindle Edition Harvard Business Review Press*. 2014. 870 p.
33. Mintzberg H., J. B. Quinn, S. Ghoshal. Strategy Process, The European Edition. *Pearson College Div; Revised, Subsequent edition*. 1998. 1036 p.
34. Jonikas Donatas. Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: *Startup Marketing Manual*. Amazon Digital Services LLC. 2017. 338 p.