

РОЗРОБКА УСПІШНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ДОРОГОВКАЗИ І ОБМЕЖЕННЯ

**Кулініч
Тетяна Володимирівна**

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
менеджменту організацій

Національний університет
«Львівська політехніка»

**Тимчина
Юрій Андрійович**

здобувач освітнього ступеня
«магістр» Інституту економіки і
менеджменту

Національний університет
«Львівська політехніка»

УКРАЇНА

**SUCCESSFUL BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT FOR COMMERCIAL
ENTERPRISES: BASIC ELEMENTS, POINTERS AND LIMITATIONS**

АНОТАЦІЯ | ABSTRACT :

Розглянуті внутрішні і зовнішні обмеження і дороговкази, які будуть характерними і доцільними для розробки і реалізації успішної бізнес-стратегії комерційного підприємства, пов'язані з наявними в нього ресурсами, з підказками і лімітами, заданими оточенням. Виділені базові елементи бізнес-стратегії для підприємств вказаної сфери діяльності. Висновки і пропозиції авторів спираються на теорію системних обмежень, метод lean-систем, основи формування конкурентної стратегії «блакитного океану».

The internal and external constraints and pointers, that will be characteristic and appropriate for development and implementation a successful business strategy of commercial enterprise, are considered. This included available resources of such enterprise, tips and limits, defined by its environment. The basic elements of business strategy for enterprises of specified sphere of activity are highlighted. Authors' conclusions and suggestions are based on the system restriction theory, method of lean systems, «blue ocean» competitive strategy formation basics.

КЛЮЧОВІ СЛОВА | KEYWORDS :

бізнес-стратегія; внутрішнє середовище; зовнішнє конкурентне оточення; теорія системних обмежень; lean-система; стратегія «блакитного океану».
business strategy; internal environment; external competitive environment; theory of system constraints; lean system; “blue ocean” strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ.

В сучасних ринкових умовах, в умовах тотальної конкуренції між комерційними підприємствами, які конкурують як за товарами-новинками, так і товарами, аналогічними до вироблених іншими учасниками ринку, та за продажем товарів-замінників, чимала роль відводиться розробці та імплементації в повсякденність бізнес-стратегії їх розвитку. Слід зазначити, що в багатьох представників малого та середнього бізнесу України, що спеціалізуються на комерційній діяльності, такий документ як «стратегія розвитку...» або відсутній, або розроблений формально. Проте, на нашу думку, стратегія розвитку бізнесу для будь-якої юридичної особи повинна бути «настільною книгою», яка допоможе їй вижити в «червоному океані» (конкурентному середовищі) українського ринку, а також знайти свій «блакитний океан» (нові ніші, без конкуренції) цього ринку. Зауважимо також, що в процесі розробки та формування вище вказаного документу власники та топ-менеджери таких підприємств враховують або повинні враховувати ефект синергії бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ.

Стратегічне управління є досить дослідженою проблемою для великого бізнесу і зокрема для промислових підприємств-виробників. Обов'язкові елементи таких стратегій, зокрема з теоретико-методичної точки зору, відображені в багатьох посібниках і підручниках [1–5]. Тоді як дослідженню ключових елементів розробки бізнес-стратегії для підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ) приділено значно меншу увагу. Винятками є [3, 6, 7]. Ще меншу увагу приділено вивченню практичних особливостей розробки стратегій для комерційних підприємств, представників МСБ [8, 9, 10]. Окрім того, ще менша увага приділяється інноваційним підходам до здобуття конкурентних стратегічних переваг комерційними підприємствами – представниками МСБ [11–21].

МЕТА СТАТТІ.

Стратегія розвитку підприємства – це «шлях і напрямок його руху» [2] (оскільки рух – це і є його розвиток), метою якого є досягнення поставленої цілі. І тут бажаним є наявність певних дороговказів. Якщо брати за основний об'єкт комерційне

підприємство, то важливим є зокрема розуміння власниками та топ-менеджментом якісних і кількісних показників ресурсів, з якими воно здійснює свою діяльність, тобто виділення певних обмежень (у вартості, обсязі і часі) щодо потрібних ресурсів. Якщо ж розуміти розробку бізнес-стратегії як побудову певної конструкції з набору блоків (або елементів), то важливо знати, які з них будуть найважливішими і дозволять здійснити ефективне управління комерційним підприємством. Отож, вважаємо, що вагому роль в розробці стратегії розвитку такого підприємства має відігравати використання даних аналізу його внутрішніх і зовнішніх чинників, а також прогнозування їх впливу на результати його комерційної діяльності. У підсумку, метою статті є вивчення комплексу головних елементів або блоків, які необхідні для формування бізнес-стратегії комерційного підприємства, а також тих внутрішніх обмежень і зовнішніх дороговказів, вплив яких бажано врахувати, щоб розробка і реалізація такої стратегії стала успішною.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ.

Як було зазначено вище, комерційне підприємство буде стабільно розвиватися, якщо «в полі зору» власників та топ-менеджменту юридичної особи буде «шлях і напрямок його руху». Але будь-який шлях має свою початкову та кінцеву точки. Для підприємства, початковою точкою руху є його поточний (теперішній) стан розвитку, а кінцевою точкою руху є бажання та плани власників і його вищих керівників. Тому ми вважаємо, що для розробки та запровадження в повсякденність бізнес-стратегії розвитку комерційного підприємства потрібно провести діагностику його поточного стану розвитку, а також спрогнозувати поведінку цього підприємства, щоб досягти поставленої бізнес-цілі. Знаючи те, чим комерційне підприємство є зараз та чим воно хоче бути в майбутньому, власники та топ-менеджмент цього підприємства мають розробити «дорожню карту переходу» від поточного до майбутнього стану. Фактично, якщо коротко, то «поточний стан – дорожня карта – майбутній стан» – це і є набір елементів, що формують спрощену схему документу під назвою «стратегія розвитку підприємства».

Слід зазначити, що для стратегічної діагностики стану комерційного підприємства в історичному та в прогнозному періодах цілком підходить SWOT-аналіз [16], який дає можливість окреслити сильні та слабкі сторони такого підприємства (аналіз внутрішнього середовища), а також виявити можливості та загрози ринку (аналіз зовнішнього конкурентного оточення), де здійснюється комерційна діяльність.

На нашу думку, діагностика внутрішнього середовища комерційної фірми, як і будь-якого підприємства, розпочинається з аналізу його організаційної структури та посадових і робочих обов'язків, які виконує кожна «одиниця» штатно-організаційної структури. Власне, аналізуючи наявну організаційну структуру, можна зробити висновки – наскільки підприємство є гнучким та оперативним щодо прийняття певних рішень. Такий аналіз показує, наскільки його структура «забюрократизована» та чи мають можливість посадові особи самостійно приймати рішення. Посадові та робочі інструкції дають можливість зробити висновки щодо функціонування підприємства, як єдиного цілого та чи відсутнє дублювання виконання певних робіт. Тобто, вказаний вище аналіз дає можливість зробити висновки щодо ефективного використання людських ресурсів нашого комерційного підприємства.

Далі, на нашу думку, потрібно аналізувати бізнес-процеси, які утворилися в ході комерційної діяльності підприємства. Цей аналіз потребує прискіпливого вивчення впливу причин і наслідків матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на поточний і в перспективі на прогнозний стан комерційного підприємства. Слід зазначити, що в «полі зору» такого аналітика (і не важливо, на якому щаблі організаційної структури він знаходиться) повинен постійно знаходитися синергійний зв'язок між усіма бізнес-процесами комерційної діяльності такого підприємства. Таке фокусування на синергії створить можливості для вироблення ефективних рішень щодо використання сильних та «перетворення» слабких сторін в «актив», за допомогою якого таке підприємство зможе збільшити чистий прибуток своєї комерційної діяльності та впевнено досягти поставлених бізнес-цілей.

Вважаємо, що для ефективного та «безболісного» проведення змін в середині самого комерційного підприємства, варто використати теорію обмежень системи (на вищому, «стратегічному» рівні управління підприємством) [17, 18] та lean-систему (на середньому та нижчому, «тактичному» рівні управління цим підприємством) [19, 20]. Зауважимо, що для малого і середнього бізнесу ці рівні часто накладаються або дублюються повністю. Теорія обмежень системи дасть можливість стратегічно побачити та спланувати зміни, які потрібні в просторовій системі «матеріальні потоки – інформаційні потоки – фінансові потоки» комерційного підприємства з мінімальним залученням необхідних ресурсів з зовні та максимальним використанням внутрішнього потенціалу завдяки оптимізації та ав-

томатизації його бізнес-процесів. Lean-система дозволить тактично оптимізувати використання ресурсів кожним працівником окремо.

Слід нагадати, що на поточний стан комерційного підприємства, всебічний його аналіз та майбутні рішення його керівництва має великий вплив зовнішнє конкурентне оточення [14, 15]. Тому важливим аспектом розробки стратегії розвитку такого підприємства є аналіз цього оточення на предмет вияву можливостей і загроз на мезорівні.

Проте, макрооточення відкидати не слід, якщо розглядати стратегію розвитку комерційного підприємства на глобальному ринку, коли варто здійснювати аналіз у багатовекторній системі координат «політичні аспекти – фінансово-економічні аспекти – правові аспекти ...». Але, якщо розглядати бізнес-стратегію розвитку такого підприємства на локальному конкурентному ринку, то, ми вважаємо, що варто використати підходи до формування стратегії «блакитного океану» [21]. Власне, підходи та механізми, які вказані при розробці вище вказаної бізнес-стратегії для комерційного підприємства, дають можливість сфокусуватися на споживчих потребах певного ринку та запропонувати потенційним споживачам вирішення їх проблем (задоволення споживчих потреб) при оптимальних витратах – тобто, знайти найкращу пропозицію в площині «ціна товару – якість товару». Слід зазначити, що застосування методу формування попиту на основі стратегії «блакитного океану» для комерційних підприємств потребує фундаментального розуміння споживчих потреб потенційних покупців та яким чином пропонований товар може задовольнити виявлену потребу. І тут чимала роль відводиться деталізованим маркетинговим дослідженням потреб споживачів сегментованого ринку, на якому функціонує комерційне підприємство.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

Розробка та впровадження бізнес-стратегії розвитку для комерційного підприємства є вкрай необхідним і важливим документом, який містить в собі відповіді на запитання:

1) Чим підприємство є станом на сьогодні (момент формування документу)?

2) Чим підприємство хоче бути в майбутньому (зважаючи на побажання власника та/чи топ-менеджерів)?

3) Який дороговказ і по якому шляху допоможуть підприємству «переміститися» з точки «чим є» у точку «чим хочу бути»?

Фахово розроблений, такий документ бізнес-стратегії надасть комерційному підприємству можливість «безболісно» змінюватись, не зупиняючи власний розвиток, метою при цьому може бути: розширення ринку збуту або збільшення чистого прибутку.

Підвищити ефективність розробленої стратегії на практиці дозволять попередньо встановлені дороговкази і обмеження руху по шляху у вибраному напрямку, а також сучасний стратегічний бізнес-інструментарій: метод системних обмежень і lean-систем, стратегія «блакитного океану» та ін.

Хоча сучасні власники та топ-менеджери вітчизняних малих і середніх комерційних підприємств недооцінюють значимість наявності у них сформованої ефективної бізнес-стратегії розвитку, але, на нашу думку, жорстка конкуренція в умовах невизначеного ринкового середовища, створить цим підприємствам такі умови, за яких розробка бізнес-стратегії їх розвитку стане нагальною необхідністю, без якої вони не зможуть стабільно розвиватися.

У перспективі нами передбачено подальше більш детальне дослідження практичних особливостей застосування сучасних інноваційних та конкурентних бізнес-стратегій у вдосконаленні управління комерційними підприємствами.

Список використаних джерел:

- [1] Порожня, В. М., Безземельна, Т. О. & Кравченко, Т. А. (2012). *Стратегічне управління*. Київ: Центр учбової літератури.
- [2] Довгань, Л. Є., Каракай, Ю. В. & Артеменко, Л. П. (2009). *Стратегічне управління*. Київ: Центр навчальної літератури.
- [3] Кіндрацька, Г. І. (2010). *Стратегічний менеджмент*. Київ: Знання.
- [4] Дикань, В. Л., Зубенко, В. О., Маковоз, О. В., Токмакова, І. В. & Шраменко, О. В. (2013). *Стратегічне управління*. Київ: ЦУЛ.
- [5] Череп, А. В. & Сучков, А. В. (2011). *Стратегічне планування і управління*. Київ: Кондор.
- [6] Попов, С. А. (2018). *Стратегический менеджмент: актуальный курс*. Москва: Издательство Юрайт. Вилучено з <https://biblio-online.ru/bcode/412925>.
- [7] Адаменко, А. А. (2016). Особенности смены модели роста на мезо-уровне применительно к малому и среднему бизнесу. *Бизнес в законе: Экономико-юридический журнал*, (4), 13-16. Вилучено з <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-smeny-modeli-rosta-na-mezo-urovne-primenitelno-k-malomu-i-srednemu-biznesu>.
- [8] Краснокутська, Н. С. (2012). *Управління потенціалом торговельного підприємства*. Харків: Вид-во ХДУХТ.

- [9] Рильська, Н. В. (2009). Бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі: особливості та підходи до формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, (2), 353-361. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_52.
- [10] Краснокутська, Н. С. & Лачкова, В. М. (2013). Оцінка втрат ресурсного потенціалу в процесі управління комерційним ризиком підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, Сер. Економічні науки*, (1), 106-109. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_22.
- [11] Романенко, О. О. (2016). Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*, (4), 117-123. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19.
- [12] Ракоцило, О. (2010). Ресурсні стратегії управління: аналіз сучасних концепцій. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-ту держ. упр.*, (2), 56-58. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_18.
- [13] Хоменко, О. І. (2015). Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. пр. Харків. нац. екон. ун-ту ім. С. Кузнеця*, (3), 131-137. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23.
- [14] Свірдова, С. С. & Стойловська, О. М. (2014). Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*, (3), 216-218. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_48).
- [15] Чорна, Л. О. & Чорна, Н. Ю. (2015). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, (3), 15-18. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5.
- [16] Морохова, В. & Василик, Н. (2012). Методичні підходи до проведення стратегічного аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.*, (11), 31-35. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_11\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_11(1)_8).
- [17] Шрагенхайм, Э. (2014). *Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании*. Москва: Альпина Паблішер.
- [18] Детмер, У. (2010). *Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию* (пер. с англ.). Москва: «Альпина Паблішер», 2010.
- [19] Лисицин, В. Д., Лисенко, О. І. & Вовк, Ю. С. (2009). Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства. *Вісник НТУУ “КПІ”*, (1), 39-61.
- [20] Адаменко, А. (2014). Бережливое производство: философия успеха. *ИТМ. Информационные технологии для менеджмента*, (3), 15-18.
- [21] Чан Ким, В. & Моборн, Р. (2017). *Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков* (пер. с англ.). Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Author(-s):

Kulinich T., Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organization Management
Lviv Polytechnic National University
UKRAINE

Tymchyna Yu., student of the Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University
UKRAINE