

DOI: 10.5281/zenodo.2353885

UDC Classification: 005.3

JEL Classification: L2, J54

## MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF BUSINESS STRATEGIES OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Olena O. Oleynykova

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine**Researcher ID: P-4579-2018**ORCID: 0000-0001-9648-0288**Email: ms.oleyna@gmail.com*

Vita O. Butsyk

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine**Researcher ID: V-8490-2018**ORCID: 0000-0003-0823-9174**Email: vitalinabuzyk@gmail.com**Recieved 17.08.2018*

*Олейникова О.О., Буцик В.О. Сучасні підходи до формування бізнес-стратегій підприємницьких структур. Оглядова стаття.*

У статті розглянуто сучасні підходи до процесу формування бізнес-стратегій вітчизняних бізнес-структур на базі наукових шкіл стратегічного управління та актуальних інструментів з метою забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності. Досліджено особливості сучасної концепції стратегічного управління вітчизняними бізнес-структурами на основі теоретичних засад та взаємодоповнюючих підсистем, які повинні гарантувати позитивні результати діяльності у сучасних економічних умовах. Запропонована сучасна концепція стратегічного управління яка передбачає всебічне використання аналітичних систем та комплексу інструментів для формування бізнес-стратегій з чітким розумінням цілей і структури організації із застосуванням сучасних програмних продуктів та технологій.

*Ключові слова:* стратегічне управління, бізнес - стратегія, модель, аналітична система, підприємницька структура

*Oleynykova O.O., Butsyk V.O. Modern approaches to the formation of business strategies of entrepreneurial structures. Review article.*

The article examines modern approaches to the process of forming business strategies of domestic business structures on the basis of scientific schools of strategic management and topical tools in order to ensure sustainable business development in conditions of economic instability. The features of the modern concept of strategic management by domestic business structures are investigated on the basis of theoretical bases and complementary subsystems, which should guarantee the positive results of activity in the modern economic conditions. The proposed modern concept of strategic management, which provides for the comprehensive use of analytical systems and a set of tools for the formation of business strategies with a clear understanding of the goals and structure of the organization with the use of modern software products and technologies.

*Keywords:* strategic management, business strategy, model, analytical system, business structure

Головне місце в системі стратегічного управління організації займає стратегія. Стратегія – це генеральний план розвитку, що враховує дії чинників зовнішнього середовища, можливості та загрози підприємства, охоплює всі оптимальні варіанти досягнення ключових цілей і задач при мінімальних витратах і максимально можливих прибутках і рентабельності [1]. Стратегія являє собою комплекс заходів щодо управління бізнесом підприємницької структури, вона спрямована на зміцнення ринкового положення компанії та забезпечення координації дій підрозділів з можливістю успішно конкурувати на ринку, залучати клієнтів і досягати глобальних цілей. Саме ефективна бізнес-стратегія, яка сформована на засадах теорії та сучасних інструментів стратегічного менеджменту, стає сьогодні одним з основних факторів забезпечення економічної безпеки та сталої динаміки розвитку підприємства.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Останнім часом проблемам стратегічного управління приділяється все більше уваги як в економічній теорії, так і в практиці підприємницької діяльності. Питання стратегічної діагностики [2], вибору стратегічних цілей та безпосередньо формування бізнес-стратегій широко висвітлюються у закордонній та вітчизняній економічній літературі. Основні напрямки досліджень у цій сфері обговорюються на численних конференціях і семінарах, організованих на різних рівнях (міжнародному, національному, галузевому).

Теоретичним і практичним питанням стратегічного управління стратегічним розвитком

бізнес-діяльності підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, О. Бутнік-Сіверський, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Д. Крисанов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Б. Карлоф, А. Міщенко, Г. Мінцберг, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікланд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова та ін. [3]. На сьогоднішній день складність управління бізнес-діяльністю підприємств зумовлює існування невирішених проблем, а саме: використання підприємствами застарілих бізнес-стратегій, які не ефективні у швидкоплинних змінах ринку; недостатньо ефективне використання аналітичного систематизованого стратегічного управління, що негативно впливає на результативність бізнесу.

*Метою статті є* визначення принципів особливостей сучасної концепції стратегічного управління вітчизняними підприємницькими структурами на підставі теоретичних засад та практичного інструментарію, яка повинна гарантувати позитивні результати діяльності в сучасних умовах господарювання.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

В сучасних умовах господарювання виживання і розвиток підприємницьких структур в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції і послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи економічного потенціалу [4]. При цьому дії організацій і їх

керівників не повинні зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше признається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обгрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації та зовнішніх умов [5]. Таким чином, найбільш ефективним інструментом управління розвитком підприємницьких структур в умовах постійних змін і пов'язаних з цим невизначеності є методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів [6]. В площині цілей воно відображає загальні контури майбутнього організації; в площині засобів – показує, як цілі повинні досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує компанія. Стратегічне управління повинне здійснюватися разом з практикою оперативного управління. Суть оперативного управління розкривається змістом його основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), які реалізуються в процесі поточної діяльності керівництва підприємницької структури. Стратегічні рішення неможливо реалізувати, якщо вони не будуть визначені, як конкретні тактичні заходи спрямовані на досягнення необхідного результату [7-9]. Основні характеристики, які відрізняють стратегічне управління від оперативного управління, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного управління

Ознаки	Стратегічне управління	Оперативне управління
Рівні управління	В основному на рівні вищого керівництва	Включає всі рівні з основним упором на середню ланку управління
Характеристика проблем	Більшість проблем не структурована	Проблеми відносно добре структуровані
Відрізок часу	Акцент на довгострокові, а також на середньо-і короткострокові завдання	Акцент на коротко-і середньострокові завдання
Необхідна інформація	В основному інформація із зовнішнього середовища	В основному інформація з самого підприємства
Альтернативи	Широке коло альтернативних рішень	Обмежене коло альтернативних рішень
Охоплення	Концентрація на окремих важливих позиціях	Охоплює і інтегрує всі функціональні області
Ступінь деталізації	Невисока	Відносно велика
Основні величини, які контролюються	Зростання обсягу продажів, розвиток ринку, зростання частки ринку	Прибуток, рентабельність, ліквідність

*Джерело: складено автором за матеріалами [4-9]*

Тобто, стратегічне управління як система, складається з двох взаємодоповнюючих підсистем [10]:

- 1) аналізу і вибору стратегічної позиції;
- 2) оперативного управління в реальному масштабі часу.

В першу підсистему входять наступні елементи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії, стратегічних цілей і стратегії, організація її виконання, оцінка і контроль результатів. Друга підсистема забезпечує з'єднання процесів поточного управління з процесами зміни організації,

необхідними для реалізації стратегії. Таким чином стратегічне управління підприємницькою структурою виражається в наступних п'яти функціях:

- 1) Планування стратегії.
- 2) Організація виконання стратегічних планів.
- 3) Координація дій щодо реалізації стратегічних завдань.
- 4) Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
- 5) Контроль за процесом виконання стратегії.

У процесі стратегічного управління, вирішуються наступні функціональні завдання [11]:

- 1) Визначення виду комерційної діяльності підприємницької структури та формування стратегічних напрямів її розвитку (визначення цілей і довгострокових перспектив розвитку).
- 2) Перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи.
- 3) Ефективна реалізація обраного плану для досягнення бажаних результатів.
- 4) Оцінка виконаної роботи за результатами аналізу ринкової ситуації.
- 5) Внесення коректив у довгострокові напрями діяльності, цілі або стратегію (в зв'язку із набутим досвідом, зміною умов, появою нових ідей або нових можливостей).

Основні управлінські рішення при формуванні бізнес-стратегії компанії повинні охоплювати такі питання:

- про реконструкцію підприємства;
- про впровадження нової продукції і технологій;
- про організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва і управління, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами);
- про вихід на нові ринки збуту, придбання, злиття підприємств і т. д.

Розробка стратегії здійснюється на вищому рівні управління організацією і заснована на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегічних цілей компанії;
- оцінка її можливостей і ресурсів;
- аналіз тенденцій в області маркетингу;
- оцінка альтернативних напрямів діяльності;
- визначення стратегії на перспективу;
- підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів;
- оцінка діяльності фірми на основі певних критеріїв з урахуванням намічених цілей і планів.

У практиці стратегічного управління можна виділити наступні етапи формування та реалізації стратегії бізнесу [12]:

- 1) Попередня оцінка стану організації та впливу зовнішнього середовища, визначення основних орієнтирів (цілей і місії) підприємства і періоду розробки стратегії. (Визначення найбільш

значущих запитів основних стейкхолдерів і виявлення невідповідностей між їх побажаннями і результатами діяльності фірми).

- 2) Поглиблене дослідження зовнішнього середовища організації та ринків збуту. (Досліджуються економічні і правові умови здійснення виробничої діяльності, їх можлива зміна у майбутньому періоді, кон'юнктура споживчого ринку і фактори, які її визначають. Розробляється прогноз окремих сегментів споживчого ринку).
- 3) Оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації. (Ідентифікуються кореневі компетенції, визначаються можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства для забезпечення конкурентоспроможності).
- 4) Вибір пріоритетних орієнтирів і моделі розвитку організації. (Орієнтири – це цілі, досягнення яких передбачається в плановому періоді. В рамках обраної моделі визначаються пріоритетні напрями діяльності фірми).
- 5) Вибір і опрацювання власної стратегії і формування системи стратегічних цілей.
- 6) Конкретизація цільових показників стратегії та розробка стратегічного плану. (Визначення конкретних показників може здійснюватися на весь період реалізації стратегії і на необхідний передбачуваний період).
- 7) Реалізація стратегії та оцінка результатів. (На цій стадії розробляється система заходів або програма їх реалізації по кожному елементу стратегії. Формується бюджет, який включає вартісну оцінку програм і розподіл ресурсів та система оцінки економічної ефективності реалізації стратегії).

Згідно класифікації, яка відома, як «портфель стратегій», в організації можливе використання не однієї, а декількох типів стратегій: на вищому або на корпоративному рівні – корпоративна стратегія; на середньому рівні або на рівні окремого виду бізнесу – ділова, або конкурентна стратегія (стратегія бізнесу); на рівні окремих функціональних підрозділів – функціональні стратегії; на рівні продуктивних підрозділів компанії – операційні стратегії.

Концептуальні підходи до формування стратегій бізнесу визначають напрямки або школи стратегічного менеджменту, ґрунтовний аналіз яких представлено в роботі Г.Мінцберга, Б.Альстренда, Дж.Пер. Лемпель (1997) [13-14]. Характеризуючи тип процесу формування стратегії, автори виділяють десять наукових шкіл (табл. 2).

Наведені школи стратегічного менеджменту добре зарекомендували себе у практичній діяльності підприємств і утримують надійні позиції для проектування бізнес-стратегій як в компаніях, що належать до «традиційних» галузей, так і в інноваційних галузях бізнесу. Тому найбільш важливою для керівництва підприємницької структури стає задача навчитися

застосовувати потрібні й ефективні методи з виникають у конкретних організаціях і в певний арсеналу методів, що надаються школами, для момент часу. вирішення завдань стратегічного управління, що

Таблиця 2. Школи стратегічного менеджменту

Назва школи	Суть процесу стратегічного менеджменту	Головна дійова особа
1	2	3
1. Дизайну	<b>Формування стратегії як процесу осмислення.</b> Основні принципи: 1) формування стратегії відбувається як знаходження відповідності між характеристиками фірми і можливостями, які визначають її позицію у зовнішній середовищі (SWOT-аналіз); 2) стратегія, розроблена для конкретної організації, унікальна і формується без задалегідь визначених стандартів.	Менеджер
2. Планування	<b>Формування стратегії як формальний процес.</b> Процес розробки стратегії – це набір формалізованих процедур проектування, програмування і планування. Основний інструмент – так званий вектор зростання (матриця «товаринок» В. Ансоффа) і відповідні моделі диверсифікації на основі портфельного аналізу.	Відділ стратегічного планування
3. Позиціонування	<b>Формування стратегії як аналітичний процес.</b> Формування стратегії – це впорядкований процес стратегічного планування, який спирається на конкурентний і галузевий аналіз і набір аналітичних прийомів, що дозволяють підбирати правильну стратегію згідно певних умов. До цієї школи належать: концепції Бостонської консультативної групи (матриця «темпи зростання – частка ринку», крива досвіду). Концепції: конкурентного аналізу; конкурентної переваги компанії; конкурентної стратегії; ланцюжка цінностей М. Портера.	Вище керівництво фірми (Top management)
4. Підприємництва	<b>Формування стратегії як процес передбачення.</b> Процес формування стратегії зводиться до поведінки однієї людини – керівника, який приймає ключові рішення щодо стратегії та управління. Центральне поняття школи підприємництва – «бачення», тобто уявне представлення стратегії, народжене або відображене в свідомості вищого керівництва.	Лідер, підприємець
5. Когнітивна (пізнання)	<b>Формування стратегії як ментальний процес.</b> Основні положення: 1) процес формування стратегії розглядається як процес пізнання, що протікає в свідомості стратега; 2) стратегія – це перспектива, яка розкриває способи отримання інформації з навколишнього середовища. Головні напрямки: – формування стратегії це спроба створення якоїсь об'єктивної картини світу; – стратегія розглядається як інтерпретація світу.	Керівник
6. Навчання	<b>Формування стратегії як процесу, що розвивається.</b> Стратегічне управління розглядається як процес «колективного навчання», результатом якого є розробка ключових компетенцій організації. Стратегія повинна розвиватися, ґрунтуватися на навчанні і дозволяти гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, її учасником може бути будь-яка зацікавлена особа.	Будь-яка особа в організації
7. Влади	<b>Формування стратегії як процесу ведення переговорів.</b> Формування стратегії - це політичний процес переговорів між конфліктуючими групами усередині організації або між організацією і зовнішнім середовищем, при якому відбувається знаходження компромісу між його учасниками.	Структури влади
8. Організаційної культури	<b>Формування стратегії як колективний процес.</b> Стратегія залежить від культури організації, а процес її формування є колективним процесом соціальної взаємодії членів організації. Організаційна культура не тільки впливає на процес формування стратегії, але і забезпечує певний опір стратегічним змінам, який повинно долати вище керівництво компанії.	Соціальна взаємодія членів організації

## Продовження таблиці 2

1	2	3
9. Зовнішнього середовища	<b>Формування стратегії як реактивний процес.</b> Принципові положення: 1) зовнішнє оточення організації розглядається як головний елемент процесу формування організаційної стратегії; 2) організація повинна адекватно реагувати на зміни зовнішнього оточення; 3) керівництво організації розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, головним завданням якого є забезпечення адаптації організації до дії зовнішніх сил.	Будь-яка особа в організації
10. Конфігурації	<b>Формування стратегії як процес трансформації.</b> Основні положення – конфігурація і трансформація. Зміни в організації розглядаються як стрибок, який означає одночасну зміну багатьох організаційних компонентів. Організація фактично робить спробу здійснити стрибок у нове стійке положення, з новим набором стратегій, структур і принципів культури, тобто з новою конфігурацією.	Вище керівництво фірми (Top management)

*Джерело: складено автором за матеріалами [13-14]*

Глобалізація ринків капіталу, інтеграція України у світовий економічний простір, утворення міжнародних конгломератів і у зв'язку з цим посилення конкурентної боротьби в більшості галузей, потребує від бізнесу оригінальних творчих рішень і дій, мобільності, готовності до впровадження нових технічних засобів, що актуалізує нові, специфічні підходи до формування бізнес-стратегій. Одним з таких підходів є креативний підхід, який носить назву «стратегія блакитного океану».

«Стратегія блакитного океану» – це стратегія відходу від конкуренції за рахунок ретельного вивчення ринку та втілення інноваційних бізнес-ідей, здатних забезпечити вихід підприємства на новий ринок і створення попиту, який не існував раніше. Основною метою більшості існуючих стратегічних моделей є досягнення конкурентних переваг, тобто пошук відповіді на питання: «як діяти краще суперників?». У моделі «стратегії блакитного океану» не домінує ідея випередження інших учасників ринку. Навпаки, в ній основоположним є той факт, що при створенні

можливостей «блакитного океану» конкуренція не є ключовим фактором успіху. Під «блакитними океанами» в цьому випадку розуміються ринкові території, які ніким не оскаржуються, діючи на яких компанія задовольняє нові потреби клієнтів [15]. Основою «стратегії блакитного океану» є інновація цінності – те, що робить конкуренцію просто непотрібною за рахунок виходу компанії на принципово новий рівень.

При використанні «стратегії блакитного океану» основна увага приділяється створенню нових ринків ще на етапі розробки, або вдосконалення продукції. Це спонукає менеджерів підприємницьких структур освоювати нові ринкові простори, які поки не оскаржуються з іншими учасниками.

Порівняльна характеристика «стратегії блакитного океану» та традиційної конкурентної «стратегії червоного океану» (розвиток компанії у високо конкурентному середовищі через відсутність значущих відмінностей від конкурентів) представлено у табл.3.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика стратегій «червоного океану» та «блакитного океану»

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
<b>Стратегічні цілі та завдання:</b> 1) конкурувати на вже існуючому ринковому просторі; 2) перемагати конкурентів; 3) використовувати в своїх інтересах наявний попит; 4) шукати компромісний, найбільш прийнятний варіант по співвідношенню «ціна / якість»; 5) погоджувати всю систему операцій компанії з її стратегічним вибором, що дозволяє досягти вартісної диференціації або низьких витрат.	<b>Стратегічні цілі та завдання:</b> 1) створювати не оскаржений ринковий простір; 2) усувати конкуренцію; 3) формувати новий попит і задовольняти його; 4) пропонувати найкращий варіант по співвідношенню «ціна / якість» 5) погоджувати всю систему операцій компанії так, щоб домагатися і вартісної диференціації, і низьких витрат.

*Джерело: складено та доповнено автором за матеріалами [16]*

«Стратегія блакитного океану» надає процесу стратегічного менеджменту більш виражену спрямованість, заохочує організацію діяти інноваційно, активно розвивати свій бізнес, освоювати нові можливості, що дозволять створювати нові цінності для споживачів. За допомогою такого підходу до формування бізнес-

стратегії можна створити два різновиди «блакитного океану», тобто: запропонувати зовсім нову галузь, або розробити нові можливості для вже існуючої галузі, що призведе до розширення її стратегічних кордонів.

«Стратегія блакитного океану» не має чіткої послідовності дій і тому реалізувати її на практиці



досить не просто. Крім того, цій стратегії притаманні специфічні ризики, властиві, як правило, стратегії розробки нових продуктів, а саме:

- дослідницькі ризики,
- ризики планування,
- ризики збільшення масштабу виробництва,
- ризики пов'язані з бізнес-моделями,
- організаційні та управлінські ризики [15].

Однак «стратегію блакитного океану» доцільно використовувати тим підприємницьким структурам, які прагнуть надати певну спрямованість стратегічному розвитку компанії, на основі формування нових продуктивних бізнес-ідей.

Формування бізнес – стратегії підприємства повинно забезпечувати ефективний розподіл і використання всіх ресурсів компанії: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних і, як результат – стійке положення підприємства в агресивному конкурентному середовищі. У зв'язку з цим, найбільш раціональним вважається переорієнтування керівництва компанії з реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі комплексного аналізу динаміки показників діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх соціально-економічних і політичних факторів, що дозволить всебічно і професійно спрогнозувати майбутній стан

ринкової кон'юнктури, реально оцінити можливі ризики, та надати інформацію щодо розробки ефективної бізнес - стратегії. З цією метою досить актуальним є впровадження в практику стратегічного управління вітчизняними підприємницькими структурами аналітичних програмних продуктів, які забезпечують чітку організацію управлінського обліку, оперативне управління виробництвом і збутом, ефективну взаємодію з замовниками та постачальниками, тощо [17].

Аналітичні системи стратегічного рівня допомагають керівництву підприємства виробляти управлінські рішення в «режимі розвитку». Масштаби змін, що відбуваються в компанії, можуть бути різними від глибокої реструктуризації до часткового оновлення технологій на окремих виробничих ділянках, але, в будь-якому випадку, тільки аналітична система містить інформацію необхідну для прийняття рішень щодо нових областей бізнесу, нових технологій та нових організаційних рішень. Тобто, системи стратегічного управління – це аналітичні інформаційні системи, що підтримують рішення ключових завдань стратегічного управління підприємством [18-19].

В таблиці 4 представлені аналітичні системи стратегічного управління деяких зарубіжних фірм, які можуть бути використані в практиці вітчизняних підприємницьких структур.

Таблиця 4. Аналітичні системи стратегічного управління

Фірма 1	Продукт 2	Опис продукту 3
«ABC Technologies Inc.», США	Oros Analytics (склад модулів): Oros Analyzer (базовий) Oros ABC Management Oros Scorecard Oros Resource Planning Value Cain Analyzer	Основна функція системи полягає в обробці даних, що надходять з ERP (планування ресурсів підприємства) і CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) систем, їх консолідації та побудові узагальненої аналітичної моделі, за допомогою якої можна здійснювати оперативне і стратегічне управління.
«Alcar Group Inc.», США	Alcar Strategic Financial Planning System	Основна функція системи полягає в консолідації фінансової інформації, що надходить у головний офіс від дочірніх компаній чи підрозділів. Для цього в кожному підрозділі компанії будується своя фінансова модель, з допомогою якої в головний офіс передаються стандартизовані дані.
«Business Resource Software Inc»	Business Insight Plan Write for Business Plan Write for Marketing Insight for Sales Strategy	«Business Insight» – експертна система, що допомагає вибрати стратегію бізнесу. Процес починається з низки питань. Відповіді користувача дозволяють програмі зробити деякі висновки про підприємство та його становище на ринку, які представляються користувачу як аналіз стратегії. «Plan Write for Business» – для підготовки бізнес-плану. «Plan Write for Marketing» – для розробки плану маркетингу. «Insight for Sales Strategy» виконує аналіз збутової діяльності та вибір стратегії збуту.
«Cash Focus Pty Ltd», Австралія	ABC Focus Cash Focus Strategic Focus	В «ABC Focus» використовується концепція Activity-Based Costing – розрахунок актуальної собівартості продуктів і послуг. В «Cash Focus» використовується модель прогнозу дисконтованого грошового потоку. В «Strategic Focus» використовується концепція EVA – прогноз ринкової вартості підприємства.

Продовження таблиця 4

1	2	3
«Computer Corporation of America», США	Marketing Plus	Програма допомагає формувати план маркетингу, визначаючи місію фірми, цілі і стратегії. Після введення фактичних даних про обсяги продажів і витратах програма аналізує розбіжність фактичних і планових показників.
«Decimal Technologies Inc», Канада	ABM Tools	Основна функція: аналіз витрат на моделі підприємства.

*Джерело: власна розробка автора*

Сучасні програмні рішення для автоматизації стратегічного управління забезпечують:

- своєчасне виявлення проблем розвитку підприємства за допомогою діагностики фінансового стану на підставі фінансової звітності;
- прогнозування фінансових показників;
- розробку бізнес-плану розвитку компанії;
- комплексний аналіз і планування маркетингової діяльності.

### Висновки

Ефективне функціонування та сталий розвиток вітчизняних підприємницьких структур в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає принципово нових підходів до розробки та

реалізації стратегій бізнесу. Сучасна концепція стратегічного управління передбачає комплексне використання класичних теоретичних положень та новітніх інструментів формування бізнес-стратегій за умови чіткого усвідомлення цілей і структури організації, дослідження конкурентного становища на ринку, встановлення механізмів взаємозв'язку показників фінансово – економічної діяльності компанії і факторів ризику. Для забезпечення стабільного функціонування і подальшого розвитку компанії в ринковому середовищі виникає реальна необхідність впровадження сучасних програмних продуктів і технологій в процес формування стратегії організації.

### Abstract

The article deals with modern approaches to the process of forming business strategies of domestic business structures on the basis of scientific schools of strategic management and topical strategic management tools in order to ensure sustainable development and increase the value of business in conditions of economic instability.

The purpose of scientific research is to determine the peculiarities of the modern concept of strategic management of domestic business structures on the basis of theoretical foundations and practical tools, which should guarantee positive results of activity in modern economic conditions.

Today, the complexity of managing business activities of enterprises causes the existence of unresolved problems with the use of outdated business strategies by enterprises that are not effective in the rapid change of the market. Most companies do not use analytical systematized strategic management effectively enough, which negatively affects the performance of business activities, and this is another unresolved problem of strategic management of business activities of an enterprise.

Effective functioning and sustainable development of domestic business structures in an unstable market environment requires fundamentally new approaches to the development and implementation of business strategies. The modern concept of strategic management involves the comprehensive use of the classical theoretical positions and the latest tools for the formation of business strategies, provided that there is a clear understanding of the goals and structure of the organization, the study of the competitive position on the market, the establishment of mechanisms for the relationship between the indicators of financial and economic activity of the company and the risk factors. In order to ensure the stable functioning and further development of the company in the market environment, there is a real need for the introduction of modern software products and technologies into the process of formation of the organization's strategy.

### Список літератури:

1. Парій І.В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища / І.В. Парій // Вісник... № 698: Проблеми економіки та управління / Національний університет Львівська політехніка; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – Львів, 2011. – С. 244-250.
2. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3-4. – С. 196-205. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_3-4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_34).
3. Ставицький О.В. Управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / О.В. Ставицький / – К. НАУ, 2015. – 222 с.

4. Стратегічне планування як головна функція стратегічного управління організацією: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 28 травня 2018) [Електронний ресурс] / О.О. Олейникова, Ю.В. Тимко, С.І. Іванов, Одеса: ОНПУ, 2018 – 242 с. – С.23-25: Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/men/2018/s1.pdf>.
5. Кононова О.Є. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги / О.Є. Кононова, Є.Ю. Головченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. – Випуск 16. Частина 1. – С. 145-149.
6. Нікіфорчук Ю.В. Стратегічне планування: теоретичні основи та його відмінності/ Ю.В. Нікіфорчук, О.В. Сакал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76614>.
7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
8. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / О.Г. Бровкова – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 224 с.
9. Порохня В.М. Стратегічне управління. Навч. посіб. / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
10. Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О.В. Черевко // Наукове фахове видання "Ефективна економіка", 2014. – №2 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3302>.
11. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: Навчальний посібник / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С. Роголь, С.В. Сиротян, О. Немой. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Прытков И.В. Характеристика современных подходов к выработке стратегии развития предприятия / И.В. Прытков, В.Н. Родионова // Организатор производства, 2011, Т.50, №3. – с.39-44.
14. Минцберг Г. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж.Пер. Лэмпель, под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 2001. – 336 с.
15. Чен Ким У. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Р. Моборн – М.: НИРО, 2005. – 727 с.
16. Соловейова Т.В. Стратегія «блакитного океану» як нова форма ринкових відносин / Т.В. Соловейова // Магістеріум. Економічні студії. – 2014. – Вип. 56. – С. 102-105.
17. Чернышѐва Л.И. Управление персоналом учебн. пос. / Л.И. Чернышѐва, Е.М. Лукьянчук. – Киев: Центр учебной литературы, 2017. – 166 с.
18. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа – Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. – 152 с.
19. Яневич М.М. Структура інформаційно-аналітичної системи стратегічного маркетингового управління підприємств (на прикладі регіональних підприємств кондитерської галузі) / М.М. Яневич // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2344>.
20. Щербакова І.Б. Залучення інвестицій та проектне бізнес-партнерство промислових підприємств: [моногр.] / І.Б. Щербакова, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 206 с.
21. Підтримка малого промислового підприємництва в Україні / С.В. Філіппова, А.В. Богаченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 16. – С. 32-37.

## References:

1. Parij, I.V.(2011). Strategic management of the organization in conditions of rapid changes in the environment. Problems of Economics and Management, 698, 244-250 [in Ukrainian].
2. Putstentejlo, P.R. (2016). Strategic Analysis as an Important Element of Enterprise Management. Innovative Economics. Retrived from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_3-4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_34) [in Ukrainian].
3. Stavitsky, O.V. (2015) Management of Strategic Development of Bakery Enterprises: diss. for obtaining sciences. Degree Candidate econ Sciences: special 08.00.04 – "Economy and management of enterprises" (by types of economic activity) 222 p. [in Ukrainian].
4. Oleinikova, O.O., Timko, Yu.V., & Ivanov, S.I. (2018). Strategic Planning as the Main Function of Strategic Management Organizations. Retrived from <https://economics.opu.ua/files/science/men/2018/s1.pdf> p.23-25 [in Ukrainian].



5. Kononova, O.E., & Golovchenko, E.Yu. (2017). Essence and content of strategic management of a construction enterprise, its features and advantages . Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy. Issue 16, Part 1, 145-149 [in Ukrainian].
6. Nikiforchuk, Yu.V., & Sakal, O.V. (2015). Strategic Planning: Theoretical Foundations and Their Differences. Retrived from <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76614> [in Ukrainian].
7. Dovgan, L.Ye., Karakai, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2009). Strategic Management. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
8. Brovkova, O.G. (2012). Strategic management. Kyiv: "Publishing House" Center for Educational Literature" [in Ukrainian].
9. Porokhnnya, V.M., Landless, T.O., & Kravchenko, T.A. (2012) Strategic management. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
10. Cherevko, O.V. (2014). Strategic management of financial and economic security of the enterprise. Scientific Professional Edition "Effective Economics". Retrived from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302> [in Ukrainian].
11. Kirichenko, O.A., Gilenko, I.V., Rogol, S., Syrotyan, S.V., & Nmay, O. (2002). Banking Management: Textbook. Kyiv: Knowledge-Press [in Ukrainian].
12. Dovgan, L.E., Karakai, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2011). Strategic management. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
13. Prtykov, I.V., & Rodionova, V.N. (2011). Characteristics of modern approaches to development of enterprise development strategy. Organizer of production, T.50, №3, 39-44 [in Ukrainian].
14. Minzberg, G., Alstrand, B., Lampel, J.P., & Kaptuurevsky, Yu.N. (2001). School Strategies. St. Petersburg: "Peter" [in Russian].
15. U. Chen, Kim, & Moborn, R. (2005). "Blue Ocean Strategy". M.: HIPPO [in Russian].
16. Solovyov, T. (2014). Strategy of the "blue ocean" as a new form of market relations. Magisterium. Economic Studies. Vip. 56, 102-105 [in Ukrainian].
17. Chernyshova, L.I., & Lukjanchuk, O.M. (2017). Personnel Management. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
18. Gevko, O., & Shveda, N.N. (2016). Strategic management. – Ternopil FOP Palyanytsya V.A. [in Ukrainian].
19. Yanevych, M.M. (2013). Structure of the information-analytical system of strategic marketing management of enterprises. Effective economy. Retrived from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2344> [in Ukrainian].
20. Shcherbakova, I.B., & Filyppova, S.V. (2016). Investment attraction and project business partnership of industrial enterprises. Odesa: ONPU, FOP Bondarenko M.O. [in Ukrainian].
21. Filyppova, S.V., & Bohachenko, A.V. (2015). Support for Small Industrial Entrepreneurship in Ukraine. 16, 32-37

**Посилання на статтю:**

Олейникова О. О. Сучасні підходи до формування бізнес-стратегій підприємницьких структур / О. О. Олейникова, В. О. Буцик // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2018. – № 4 (38). – С. 96-104. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No4/96.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2353885.

**Reference a Journal Article:**

Oleynukova O. O. Modern approaches to the formation of business strategies of entrepreneurial structures / O. O. Oleynukova, V. O. Butsyk // *Economics: time realities*. Scientific journal. – 2018. – № 4 (38). – P. 96-104. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No4/96.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2353885.

