

## ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**А. О. РЕВУЦЬКА**, кандидат економічних наук  
Уманський національний університет садівництва

*В статті досліджено категорію «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств. Визначено суть стратегічного планування, його принципи та етапи. Також визначено актуальність і важливість дослідження понять «стратегія управління», «стратегічне планування» та їх роль у діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** розвиток, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, стратегічне управління, стратегія, зміни, управління, розвиток підприємства.

**Постановка проблеми.** Україна пройшла шлях від, майже абсолютної відмови від державного регулювання, за виключенням макроекономічного, і досягла загальнодержавного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі.

Економічний розвиток у сучасному світі відбувається під впливом низки факторів, найважливішими серед яких є прогрес наукової думки, технологій, інтернаціоналізація багатьох сфер суспільного життя, перехід багатьох країн світу до моделі ринкових відносин. Поглиблюється взаємна залежність країн, регіонів та підприємств, розвиваються процеси інформатизації традиційних видів бізнесу та становлення нових виробничих систем на базі комп'ютерних технологій і мереж до них.

Різкі зміни у зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, стимулюють використання в управлінні регіонами нових методів планування, аналізування, створення незвичних систем взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стринкленд, Оборська С. В., Немцов В. Д., Довгань Д. Є. та ін. Наприклад, І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства. Г. Мінцберг: «Кожне визначення додає

важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі». Однак сутність теоретичних аспектів потребує подальших досліджень.

**Мета** статті полягає у визначенні сутності теоретичних складових стратегічного управління та планування підприємства, уточнення його сутності та визначення взаємозв'язку з категорією «розвиток», здійсненні класифікації стратегій підприємства.

**Методика досліджень.** Методологічною та теоретичною основами дослідження є наукові розробки вітчизняних та закордонних вчених щодо стратегічного управління підприємств. Сам процес дослідження складових стратегічного управління підприємств становлять діалектичний метод наукового пізнання та системний підхід до вивчення аспектів, методи абстрактно-логічний, стратегічного управління, SWOT-аналізу, оцінок ефективності стратегічного управління в кризових умовах господарювання, спостереження, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі одержаних результатів.

**Результати досліджень.** Будь яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища. Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго – та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з

поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягненні певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Особливе місце у плановій організації діяльності підприємства займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і становить процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Для визначення змісту «стратегічне планування», зокрема терміна «стратегічне», у таблиці 1 розглянуто наукові підходи формування поняття «стратегія».

**Табл. 1. Трактуювання поняття «стратегія»**

Науковий підхід	Визначення змісту поняття
Філософський	- здатність до вирішення життєвих суперечностей
	- здатність особистості поєднувати свої індивідуальні особливості, свої статусні та вікові можливості, власні домагання з вимогами суспільства
Політичний	- вища область воєнного мистецтва. Охоплює питання теорії та практики підготовки країни та озброєних сил до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни, розробляє способи та форми підготовки та ведення стратегічних операцій
	- спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь
	- комплекс великомасштабних політичних рішень і діяльності, спрямованих на досягненні основної мети
Господарсько-економічний	- складова частини військового мистецтва, що представляє його вищу частину й охоплює питання теорії і практики підготовки збройних сил до війни, її планування та ведення
	- напрямок, траєкторія, спосіб розвитку компанії, спрямований на досягнення її цілей
	- стратегія є набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності
	- детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей
	- комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби
	- ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей

*Джерело: створено автором на основі джерел 1–10*

Отже, відповідно до проведеного аналізу, категорія «стратегія підприємства» – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Враховуючи вищезазначене тлумачення стратегії, можна зробити висновок про її взаємозв'язок з розвитком підприємства.

Безпосередньо сутність стратегії проявляється у такому:

- стратегія визначає основні напрями розвитку організації та шляхи досягнення її цілей;
- стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства.

Щодо категорії «стратегічне планування» – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації [5, с. 235] Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, що орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для ефективного ведення господарської діяльності підприємств. Можна відзначити, що стратегічне планування стає усе більш актуальним для українських підприємств, що вступають у жорстоку конкуренцію як між собою, так і з іноземними корпораціями, так як визначені стратегічні орієнтири розвитку дозволяють своєчасно сформулювати тактичні заходи, щодо ефективності господарської діяльності.

Планування – це одна із основних функцій управління, процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Дана функція об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам односпрямованість і скоординованість. Процес планування за видами умовно поділяють на: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями.

Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Якщо стратегічне зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, то тактика стосується переважно людей та їх діяльності.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу (в межах одного року з поділом на квартали і місяці), у процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства (аж до окремих робочих місць) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, які не були передбачені при складанні тактичних планів.

Усі види планування мають узгоджуватися між собою і складати єдину цілісну систему планів, стрижнем якої є генеральна мета, місія підприємства, що може бути реалізована лише за умови детального опрацювання всіх аспектів середовища господарювання та внутрішнього потенціалу підприємства.

Завдання планування визначаються кожною фірмою самостійно в залежності від діяльності, якою вона займається. Загалом, завдання стратегічного планування будь-якої фірми зводяться до такого:

- планування зростання прибутку;
- планування витрат підприємства і, як наслідок, їх зменшення;
- збільшення частки ринку, збільшення частки продажів;
- поліпшення соціальної політики фірми.

Система планів – це сукупність конкретних завдань по цілеспрямованому економічному управлінню, що забезпечує пропорційний і ефективний розвиток підприємства. При формуванні планів розвитку підприємства доцільно керуватися такими принципами: принцип партисипативності (залучення максимальної кількості працівників до планування), принцип безперервності (зміни одного плану), принцип реальності (планові завдання і показники повинні бути виконуваними), принцип гнучкості (адекватна реакція у внутрішньому і зовнішньому середовищі), принцип інтеграції і диференціації (планові завдання і показники, які дозволяють здійснювати планування на всіх рівнях управління і координувати планові завдання), принцип забезпеченості планових завдань (залучення необхідних ресурсів. Порушення цього принципу дозволяє виконувати планові завдання), принцип директивності (обов'язковість виконання планових завдань і показників).

На основі узагальнення теоретичного матеріалу доцільно виділити такі етапи стратегічного планування:

- аналіз стратегічних проблем;
- прогноз майбутніх результатів діяльності і визначення завдань;
- вибір оптимального варіанта розвитку;
- виконання складених планів, розробка планів, що забезпечують удосконалення методів і процедур, мобілізація людських і фінансових ресурсів фірми.

**Висновки.** В сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем

продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати розвиток підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого. Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування являється єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також основу для ухвалення рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні шляхи дій.

Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі у місії будь-якого підприємства.

Отже, стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія – не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, просторово орієнтований на майбутнє напрям розвитку. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Також обов'язково стратегічне планування, спрямоване на рішення кардинальних проблем, має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. Звичайно, при цьому повинна забезпечуватися наступність планів, їх взаємозв'язок, хоча структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть відрізнятися. На мій погляд, саме стратегічне планування може стати тим, завдяки чому багато вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність і отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

### **Література:**

1. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.

2. Украинская советская энциклопедия, том 11. Главная редакция украинской советской энциклопедии, К.: 2001. 607 с.
3. Українсько-російський економічний тлумачний словник. / Авт.-упор. В. М. Копоруліна. Х.: Факт, 2005. 400 с.
4. Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К.: Кондор, 2007. 358 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Великий тлумачний словник української мови / Уклад. І голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
7. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2014. 432 с.
8. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: СПД Купріянов В. С. 2011. 374 с.
9. Лігоненко Л. О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Scientific Journal «ScienceRise»*. Том 5. №3(10). 2015. С. 57–61.
10. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
11. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч.посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
12. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практ. пособие. К.: МАУП, 1999. 400 с.
13. Guest D. E. Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies* 1989.Vol. 14.
14. Hendry C., Prttigrew A. Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1990. №7. P. 17–43.

### References:

1. Afanasiev, N. V., Rogozhin, V. D., Rudyka, V. I. (2003). *Enterprise development management*. Kharkov: Ed. House «INZHEK», 2003. 184 p. (in Russian).
2. Ukrainian Soviet encyclopedia (2001). Main edition of the Ukrainian Soviet encyclopedia. K.: 2001. 607 p. (in Russian).
3. Ukrainian-Russian economic explanatory dictionary (2005). Author.emphasis. V. M. Koporulin. H.: Fakt, 2005. 400 p. (in Ukrainian).
4. Osovska, G. V., Yushkevich, O. O. (2007). Economic dictionary. K.: Kondor, 2007. 358 p. (in Ukrainian).
5. Gerasimchuk, V. G. (2000). *Strategic management of the enterprise. Graphic modeling*. K.: KNEU, 2000. 360 c. (in Ukrainian).
6. Large explanatory dictionary of the Ukrainian language (2003). Uklad. And the head. ed. V.T. Stork. K.: Irpin: VTF «Perun», 2003. 1440 p. (in Ukrainian).
7. Kaparulina, I. M. (2014). *Enterprise development: concept and technology of research*. Kyiv: Center for Educational Literature, 2014. 432p. (in Ukrainian).
8. Kasyanova, N. V. (2011). *Management of enterprise development on the basis of cumulative approach: concept, models and methods*. Donetsk: SPD Kupriyanov V. S., 2011. 374 p. (in Ukrainian).

9. Ligonenko, L. O. (2015). Enterprise development: excellent characteristics and typology. *Scientific Journal «ScienceRise»*. Vol. 5. №3 (10). 2015. P. 57–61. (in Ukrainian).
10. Raevneva, O. V. (2006). Management of enterprise development: methodology, mechanism, models. H.: VD «INZHEK», 2006. 496 p. (in Ukrainian).
11. Shershneva, Z. S., Oborska, S. V. (1999). *Strategic management*. K.: KNEU, 1999. 384 p. (in Ukrainian).
12. Shchekin, G. V. (1999). *How to effectively manage people: the psychology of personnel management*. K.: MAUP, 1999. 400 p. (in Russian).
13. Guest, D. E. (1989). Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies*, 1989, vol. 14.
14. Hendry, C., Prttigrew A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1990, №7, pp. 17–43.

### **Annotation**

**Revutska A. O.**

#### ***Theoretical components of strategic management of enterprise development***

*The article examines the category of "strategy", its relationship with enterprise development. The essence of strategic planning, its principles and stages are determined. The relevance and importance of the study of the concepts of "strategic management", "strategic planning" and their role in the activities of enterprises are also determined. The types of strategic planning are analyzed, the essence of strategic, tactical and operational planning for enterprise development is revealed, their efficiency is proved. Strategic planning provides the basis for decision making. Knowing what the organization wants to achieve helps to clarify the most appropriate courses of action. Theoretical approaches to defining the basic concepts of strategic development of enterprises are considered.*

*The proposed implementation of strategic management of the enterprise is an urgent need, which is due to increased competition. Namely, the formation of staff with a high level of productive abilities, capable of effective interaction within the workforce, requires considerable time. Therefore, along with improving the current personnel management, it is advisable to implement strategic management in enterprises, which can ensure the formation of high quality capital of enterprises and combine all human resources to implement competitive strategy of the enterprise, achieve competitive advantage.*

*Based on the generalization and analysis of approaches, the author's definition of development strategy and the mechanism of development strategy formation is proposed. A detailed analysis of the concepts of development and strategy revealed significant features of the mechanism of formation of management strategies and enterprise development. The results obtained in the research process, which are reflected in this article, can become a theoretical basis for conducting promising research to substantiate and formalize scientific and methodological approaches to the formation of a mechanism for developing a strategy for enterprise development.*

**Key words:** *development, strategic planning, tactical planning, operational planning, strategic management, strategy, change, management, enterprise development.*