

*The importance of dividing competition into price and non-price competition has been proven. Price competition. This is a kind of struggle with competitors by reducing the price of goods. Non-price competition offers more progressive and modern methods. These include isolating their products from similar competitors' products, introducing special features, expanding the range of products, improving quality, increasing advertising and warranty costs. Non-price competition allows you to focus on progress and drive sales without price fluctuations. Non-price competition indicates a higher level of quality of interactions in the market.*

*The main advantages and disadvantages of non-price competition are determined. Thus, we can conclude that competition is an integral part of the market. The concept of competition has changed with the development of society, various economic trends and schools have contributed to this concept. From the point of view of microeconomics, it is important to divide competition into price and non-price, the use of which contributes to the increase in the efficiency of entrepreneurial activity.*

**Key words:** *competition, microeconomic analysis, price competition, non-price competition, market.*

**УДК 658.6**

**DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-28-39**

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**А. О. РЕВУЦЬКА**, кандидат економічних наук

**Уманський національний університет садівництва**

*В даній статті розглядається сутність, значення та основи стратегічного управління, що необхідно для ефективної діяльності підприємства. Також розглянуто основні проблеми управління підприємством, та важливість стратегічного управління як основи функціонування підприємницьких структур в нестабільних умовах господарювання. Визначені особливості стратегічного управління та основні його завдання. Наведено та охарактеризовано дві концепції стратегічного управління та їх важливість в процесі здійснення діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** *стратегія, бізнес, управління, розвиток, стратегічне управління бізнесом, стратегія підприємства, стратегічна проблематика, концепція стратегічного управління, стратегія, філософська концепція стратегічного управління, організаційно-управлінська концепція стратегічного управління.*

**Постановка проблеми.** Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалюванням організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних

економічних зав'язків і методів керування. У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат — прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування. Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [2]. Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

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. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів — показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління — це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинно поєднуватися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості. Під впливом процесів реформування економіки в Україні поступово складається нова система господарювання, яка включає в себе різноманітні відносини, що пов'язані з утворенням нових підприємств і організацій, нових видів і сфер діяльності, нових можливостей та переваг для суб'єктів підприємництва. Враховуючи, що за нинішніх умов підприємницькі структури розширили межі свого впливу і діяльності, усе більш актуальним стає завдання розробки методів і прийомів ефективного використання елементів стратегічного управління, інвестування коштів в прибуткові проекти, що забезпечують доходи за допустимого ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікленд, О. С. Віханський, В. А. Винокуров, А. П. Градов, П. В. Забелін, Г. Б. Клейнер, М. І. Круглов, В. Д. Маркова, В. С. Єфремов, В. А. Білошапка, В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, М. В. Туленков, З. Є. Шершньова, В. І. Щелкунов.

А саме процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: І. Ансофф, О. М. Скібіцький, В. О. Василенко, З. Є. Шершньова, В. Д. Немцов, Л. Д. Забродська, А. П. Міщенко, Б. М. Мізюк, В. С. Пономаренко, та ін.

Проте в зазначених працях, на мій погляд, недостатньо розкрита проблема стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, погроз і можливостей, які необхідно

враховувати при виборі стратегії підприємства, тому дослідження цього питання є актуальним.

**Метою** статті є висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління підприємством.

**Методика досліджень.** Методологічною та теоретичною основами дослідження є наукові розробки вітчизняних та закордонних вчених щодо стратегічного управління. У процесі дослідження використовувалися такі методи: дедуктивний, індуктивний – при дослідженні теоретичних аспектів категорії стратегії управління, спостереження, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі одержаних результатів.

**Результати досліджень.** Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60–70 рр. ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою. У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений І. Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії. І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [6, с. 101–104].

А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

Василенко В.А., Ткаченко Т.І. запропонував відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок [3].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Отже, на нашу думку стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Він дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також він спрямований на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Призначення оперативного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни.

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [5, с. 52–56].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [7].

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих

підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів):

1. Визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації.

2. Перетворення стратегічного бачення і місії у вимірі цілей і завдань виконання.

3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів.

4. Реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно.

5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Виділяють такі основні особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі – це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосується майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати на всі питання, пов'язані із стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [4, с. 24–25].

Вчені виділяють такі принципи стратегічної діяльності підприємства:

1. Кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має.

З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.



Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Отже, стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [7, с. 120–131].

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів [1, с. 32–36].

Таким чином, визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

**Висновки.** Загалом, стратегічне управління можна охарактеризувати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність із останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір»).

Таким чином, можна стверджувати, що 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. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти

наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Отже, дивлячись на зміни які відбуваються в економічному середовищі країни постає нагальна потреба розробки і введення в діяльність підприємств концепції стратегічного управління, що не тільки допоможе у розв'язанні окремої проблеми, а й посприє підвищенню ефективності господарської діяльності.

### **Література**

1. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління. Львів: Світ, 1993. 204 с.
2. Ансофф И., Новая корпоративная стратегия. Пер с. англ., гл. ред. В. Усманов. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Абсолют-В, 1998. 352 с.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: навч. посібник. К.: МАУП, 1998. 188 с.
5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К., 2002. 302 с.
6. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.

### **References**

1. Andrushkiv, B. M. (1993). Fundamentals of management theory and practice. Lviv: Svit, 1993. 204 p.
2. Ansoff, I. (1999). New corporate strategy. Trans. from eng., ch. ed. V. Usmanov. SPb: Peter Kom, 1999. 416 p.
3. Beloshapka, V. A., Zagoriy, G. V. (1998). Strategic management: principles and international practice. K.: absolyt-B, 1998. 352 p.
4. Dmitrenko, G. A. (1998). Strategic management: targeted personnel management of the organization: textbook. K.: MAUP, 1998. P. 188.
5. Pastukhova, V. V. (2002). Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency: monograph. K., 2002. 302 p.
6. Tarnavska, N. P., Pushkar, R. M. (2003). Management: theory and practice: A textbook for universities. Ternopil: Carte Blanche, 2003. 490 p.
7. Shershneva, Z. E., Oborskaya, S. V., Ratushny, Yu. M. (2001). Strategic management: teaching method. book. K.: KNEU, 2001. 232 p.

## *Аннотация*

*Ревуцкая А. О.*

### *Роль стратегического управления предприятием в условиях стабильного развития*

*В данной статье рассматривается сущность, значение и основы стратегического управления, что необходимо для эффективной деятельности предприятия. В экономике Украины наблюдаются последовательные стадии нарастания нестабильности среды, в которой действует организация. Темпы этого нарастания значительно выше среднемировых. Эффективное функционирование предприятий в этих условиях приводит к необходимости ускоренного развития концепции стратегического управления, разработки стратегии, методов, сценариев и средств эффективных систем управления.*

*В статье доказано, что именно стратегия предприятия является основой стратегического планирования, с помощью которого на предприятии решается комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новой номенклатуры и ассортимента, внедрением и использованием новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления предприятием, своевременной и качественной подготовкой и переподготовкой кадров.*

*Также рассмотрены основные проблемы управления предприятием и важность стратегического управления как основы функционирования предпринимательских структур в нестабильных условиях хозяйствования. Определены особенности стратегического управления и основные его задачи. Приведены и охарактеризованы две концепции стратегического управления и их важность в процессе деятельности предприятий.*

*Также доведено, что предприятия, владеющие стратегией и внедряющие стратегическое управление, всегда имеют возможность вести себя последовательно и системно в своем бизнесе, в том числе и в рыночной динамической конкурентной среде в целом, что увеличивает вероятность достижения ими поставленных целей. Следовательно, смотря на происходящие изменения в экономической среде страны возникает настоятельная потребность разработки и введения в деятельность предприятий концепции стратегического управления, что не только поможет в решении отдельной проблемы, но и поспособствует повышению эффективности хозяйственной деятельности.*

**Ключевые слова:** *стратегия, бизнес, управление, развитие, стратегическое управление бизнесом, стратегия предприятия, стратегическая проблематика, концепция стратегического управления, стратегия, философская концепция стратегического управления, организационно управленческая концепция стратегического управления.*

## *Annotation*

**Revutska A. O.**

### ***The role of strategic enterprise management in conditions of sustainable development***

*This article discusses the essence, meaning and basics of strategic management, which is necessary for the effective operation of the enterprise. In the economy of Ukraine there are successive stages of increasing instability of the environment in which the organization operates. The rate of this growth is much higher than the world average. The effective functioning of enterprises in these conditions necessitates the accelerated development of the concept of strategic management, strategy development, methods, scenarios and means of effective management systems.*

*The article proves that the company's strategy is the basis of strategic planning, through which the company considers a set of problems associated with the purposeful reorientation of the new range and range of products, introduction and use of new technologies, marketing development, improvement of the enterprise management structure, timely and high-quality training and retraining.*

*The main problems of enterprise management and the importance of strategic management as the basis for the functioning of business structures in unstable economic conditions are also considered. Peculiarities of strategic management and its main tasks are determined. Two concepts of strategic management and their importance in the process of enterprise activity are given and characterized.*

*It is also proved that companies that have a strategy and implement strategic management, always have the opportunity to behave consistently and systematically in their business, in particular in a dynamic market environment in general, which increases the likelihood of achieving their goals. Thus, looking at the changes taking place in the economic environment of the country there is an urgent need to develop and implement the concept of strategic management, which will not only help solve a particular problem, but also help increase the efficiency of economic activity.*

**Key words:** *strategy, business, management, development, strategic business management, enterprise strategy, strategic issues, the concept of strategic management, strategy, philosophical concept of strategic management, organizational and managerial concept of strategic management.*