

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 65.012.32

О. М. Єрмакова, аспірант

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ**

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні аспекти сучасних підходів науковців до поняття стратегії та стратегічного управління підприємством. Розглянуто концепції стратегічного управління. Проаналізовано особливості стратегічного управління сучасним підприємством в ринкових умовах господарювання.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, концепція стратегічного управління, підприємство.

О. Н. Єрмакова, аспірант

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ**

**Аннотация.** В статье проанализированы теоретические аспекты современных подходов ученых к понятию стратегии и стратегического управления предприятием. Рассмотрены концепции стратегического управления. Проанализированы особенности стратегического управления современным предприятием в рыночных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, концепция стратегического управления, предприятие.

O. M. Ermakova, Postgraduate Student

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: THE ESSENCE AND FEATURES**

**Abstract.** The article analyzes the theoretical aspects of modern approaches of scientists to the notion of strategy and strategic management of the enterprise. The concept of strategic management is considered. The features of strategic management of a modern enterprise under market conditions are analyzed.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic management concept, the company.

**Актуальність теми дослідження.** Цілісна чітко структурована система управління підприємством, що об'єднує всі господарські процеси в єдиний налагоджений керований механізм, здатна запобігти проникненню кризових явищ у функціонування й розвиток суб'єктів господарювання і не допустити розповсюдження їхніх негативних наслідків. Формування такої системи управління, що має вирішувати стратегічні завдання, повинно здійснюватися за певними принципами, що забезпечують задовільний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини, процеси, окремі операції та дозволяють вчасно досягти цілей розвитку.

Ринкова трансформація України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування принципово нових для вітчизняних підприємств "правил" взаємодії із зовнішнім середовищем, що потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в стратегічному управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління підприємствами стали роботи вітчизняних авторів О. С. Виханського [2], О. І. Гарафонової [3], М. П. Денисенко [4], І. А. Ігнат'євої [5], Я. М. Кашуби [6], І. М. Писаревського [7], Л. С. Селіверстової [11] та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [7], М. Портер [9].

**Постановка завдання.** В даний час, стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання підприємства в ринкових умовах господарювання, що ускладнюються, проте,

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

постійно можна спостерігати в діях підприємства відсутність стратегічності – направленості на майбутнє, що, як правило, призводить до поразки в конкурентній боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється насамперед у наступних двох формах.

По-перше, підприємства планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде мінятися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін. Спроби скласти довгострокові плани, у яких пропонується, що і коли робити в досить тривалій перспективі, або ж спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед – усе це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складового стратегічного управління, однак це ні в якій мірі не означає екстраполяції існуючої практики й існуючого стану оточення на багато років уперед.

Стратегічне управління на будь-якому етапі розвитку підприємства фіксує, що підприємство повинно робити в сьогоденні, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватися та умови життя організації будуть змінюватися також. При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення, визначаються і здійснюються дії підприємства в даний час, що забезпечують їй визначене майбутнє, а не виробляється план або опис того, що підприємство повинно буде робити в майбутньому. На противагу, при нестратегічному управлінні складається план конкретних дій як у сьогоденні, так і в майбутньому, що апріорі базується на тому, що чітко відомо кінцевий стан і що оточення фактично не буде змінюватися.

По-друге, при нестратегічному управлінні вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. При такому підході дуже часто виявляється, що підприємство не в змозі досягти своїх цілей, тому що їхнє досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Все, що може підприємство визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту або послуг воно може виробити і які витрати при цьому може понести. А от яку кількість буде куплено і за якою ціною, визначить ринок. Тому, починати планувати діяльність підприємства з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати ці ресурси означає йти врозріз із принципами стратегічного управління підприємством.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів сутності та аналізу особливостей стратегічного управління сучасним підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні питанням теорії та практики стратегічного управління приділяється недостатньо уваги. Підприємці головним чином зацікавлені в отриманні прибутку і в своїй діяльності приділяють значну частину уваги лише оперативному управлінню. Можливо це пов'язано з незнанням сутності поняття «стратегічне управління» та його важливості.

Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [9, с.27].

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- стратегія як «спритний прийом»;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива [7, с.17].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи:

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні та у перспективі;
- правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти; куди та кому збувати свої вироби; яким чином домагатися переваги над конкурентами;
- правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства – організаційні концепції;
- правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [1, с.41].

Таким чином, можна відмітити, що сутність стратегії проявляється в наступному:

- стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства і шляхи досягнення його цілей;
- стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства;
- стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Отже, стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей [14, с. 10].

Стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [13, с. 20].

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств. Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління.

Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким [1].

Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства.

У праці Писаревського І. М. та Тищенко О. М. стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [7, с.74].

З. Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір.

Отже, стратегічне управління є поєднанням концепцій інтегрального, ситуаційного, системного та цільового підходів до діяльності та розвитку підприємств різного типу, що дозволяє:

- порівнювати цілі розвитку підприємства, що відображають їх орієнтацію в адаптації до змін та/або активного впливу на зовнішнє середовище з потенціалом, який є в наявності і якого можна досягти у стратегічній перспективі;

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- використовувати процес формулювання та балансування системи стратегій відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей;
- організувати і стимулювати діяльність підприємств на досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій шляхом застосування обраних систем стратегічного планування;
- вдосконалювати системи управління підприємствами різного типу з використанням стратегічних настанов для забезпечення необхідного стратегічного рівня, що відповідає вимогам середовища.

Основна мета сучасного стратегічного управління – створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати корпоративну і функціональні стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих економічних та соціальних результатів.

При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема:

- розроблення місії підприємства;
- визначення цілей підприємства;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних можливостей та альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії.

Отже, проведений аналіз дозволяє узагальнити такі особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах змінного економічного середовища.
2. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку підприємства.
3. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.
4. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.

**Висновки.** Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом, стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

### Література

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с. — 13 с.
3. Гарафонова, О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015 - №18 (7) С. 16-20
4. Денисенко, М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко. - Суми: ВТД Університетська книга, 2008. – С.452-467
5. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.
6. Кашуба, Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.
7. Минцберг, Г. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб: Издательство Питер , 2000. - С.16-20.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

8. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
9. Портер, М. Е. Конкуренція / М. Е. Портер. – М. : Вільямс, 2001. – 495 с.
10. Пузирьова, В. П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В. П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. - С. 152.
11. Селіверстова, Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133–136.
12. Семенов, Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2009. - № 2. – С. 187
13. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
14. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
15. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**References**

1. Ansoff, H. Igor (1988). *The New Corporate Strategy*.
2. Vikhanskiy, O. S. (1998). *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik [Strategic management: textbook]*. Moscow: Gardarika [in Russian].
3. Harafoņova, O. I. (2015). Konkurentna stratehiia: sutnist ta osoblyvosti formuvannia na pidpriemstvakh lehkoj promyslovosti [Competitive strategy: essence and features of formation at the enterprises of light industry]. *Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi inteħratsii - Socio-economic development of regions in the context of international integration*, 18 (7), 16-20 [in Ukrainian].
4. Denysenko, M. P., Mykhailova, L. I., & Hryshchenko, I. M. (2008). *Investytsiino-innovatsiina diialnist: teoriia, praktyka, dosvid: monohrafiia [Investment and innovation: theory, practice, experience: monograph]*. Sumy: VTD Universytetska knyha [in Ukrainian].
5. Ihnatieva, I. A. (2008). *Stratehichnyi menedzhment : pidruchnyk [Strategic management : textbook]*. Kyiv : Karavela [in Ukrainian].
6. Kashuba, Ya. M., & Kashuba, Ya. M. (2011). Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva [The choice of methods and approaches of strategic management of enterprise development]. *Ekonomika ta derzhava - The economy and the state*, 9, 16. [in Ukrainian].
7. Mintsberg, G., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2000). *Shkoly strategiy [School strategies]*. SPb: Izdatelstvo Piter [in Ukrainian].
8. Pysarevskiy, I. M., Tyshchenko, O. M., Pokolodna, M. M., & Petrova, N. B. (2009). *Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic management: textbook]*. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].
9. Porter, M. E. (2001). *Konkurenciia [Competition]*. Moscow : Vilyams [in Russian].
10. Puzyrova, V. P. (2010). Matrytsia kliuchovykh stratehii v upravlinni finansovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv [Matrix of key strategies in the management of financial potential of industrial enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of Economics*, 6, 152 [in Ukrainian].
11. Seliverstova, L. S. (2008). Shliakhy formuvannia efektyvnoi stratehii korporatsii [Ways of formation of effective strategy of the Corporation]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of Economics*, 7, 133–136 [in Ukrainian].
12. Semenov, H. A., & Bohdan, Yu. M. (2009). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v suchasnykh umovakh na prykladi KP «NVK «Iskra» (m. Zaporizhzhia) [strategy of enterprise development in modern conditions on the example of the KP "NPK "Iskra" (Zaporozhye)]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo - The state and the regions. Series: Economics and entrepreneurship*, 2, 187 [in Ukrainian].
13. Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic management : concepts and cases*
14. Miziuk, B. M. (2009). *Osnovy stratehichnoho upravlinnia: pidruchnyk [Foundations of strategic management: the textbook]*. Lviv: Mahnoliia [in Ukrainian].
15. Shershņova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk [Strategic management : textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Надійшла 01.09.2015