

УДК 658.005.5

Є. О. Діденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
Ю. В. Крисанова,  
студент, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Е. А. Didenko,  
Ph.D., associate professor of management department,  
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv  
Y. V. Krysanova,  
student, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

### MANAGEMENT OF STRATEGY AS A BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Проведено групування існуючих та запропоновано власне бачення сутності стратегії підприємства. Запропоновано бачення процесу здійснення стратегічного управління на підприємстві.

There were grouping approaches to vision the essence of business strategy of the enterprise. In the article offered a vision of the essence of enterprise strategy. Also, presented the process of strategic management of the enterprise.

**Ключові слова:** стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне управління, загроза, стабільний розвиток, потенціал.

**Keywords:** strategy, competitiveness, strategic management, threat, sustainable development, potential.

**Постановка проблеми.** Темпи зміни зовнішнього середовища підприємства часто не дозволяють суб'єкту господарювання своєчасно реагувати на них. У цьому разі зростає частота появи несподіваних та непередбачуваних для підприємства загроз. Управління підприємством у таких умовах вимагає застосування дієвих підходів у сфері стратегічного менеджменту. Це значною мірою має дозволити здійснювати гнучке управління підприємством за рахунок швидкого пристосування до умов функціонування та створити передумови стабільнішого за конкурентів розвитку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанню дослідження теоретико-методичних засад у сфері стратегії розвитку підприємства присвячена низка праць вітчизняних та закордонних вчених. Серед них можна виділити роботи Н. Аванесової, О. Азаряна, В. Андрієнка, І. Ансоффа, А. Балановича, О. Вінокуров, О. Віханського, А. Воронкової, А. Гігельмана, В. Глюка, Т. Головка, І. Гуркова, Л. Довганя, П. Дойла, І. Должанського, Л. Зайцева, А. Зуба, І. Ігнат'євої, Б. Карлоффа, Я. Кашуби, М. Крука, Ю. Лапігіна, Л. Лозовського, Ю. Маленкова, В. Маркової, М. Мартиненка, Л. Мельника, Б. Мізюка, В. Мікловди, Г. Мінцберга, О. Мозенкова, В. Немцова, В. Отенка, В. Павлової, Н. Педченка, Й. Петровича, Н. Побережного, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Г. П'ятницької, Б. Райзберга, Д. Райка, М. Саєнка, Г. Семенова, Н. Смирнкової, М. Соколової, В. Соколенка, В. Соловйова, Б. Стародубцевої, А. Стріклєнда, О. Сухарьова, А. Тебекіна, А. Томпсона, О. Тридіда, М. Туленкова, Р. Фатхутдінова, А. Фоминога, З. Шершньової, Ю. Шестопада, Л. Шеховцевої, М. Шифріна, О. Яременка та ін. Ними розглядалася сутність стратегії підприємства, її види та ієрархія, розроблялися підходи до її розробки та реалізації. Окрім того, значна увага приділялася формуванню спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством. Але відмінність бачення щодо того чи іншого аспекту стратегічного управління гальмує застосування підприємствами сучасних наукових розробок в ході господарської діяльності.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розвитку теоретико-методичних засад у сфері стратегічного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** У економічній науці на даний момент існує велика кількість авторських бачень сутності стратегії [1-10].

Представимо у табл. 1 існуючі визначення стратегії підприємства запропоновані фахівцями зі стратегічного менеджменту.

Таблиця 1.  
Дослідження підходів до визначення сутності стратегії

| №   | Джерело                               | Сутність визначення   |
|---|---------------------------------------|---|
| В розрізі впровадження моделі дій           |                                       |   |
| 1.  | А. Зуб                                | Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.  |
| 2.  | Б. Карлофф                            | Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.  |
| 3.  | Н. Смирнова<br>А. Фоміна              | Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином виконати власну місію і домогтися стійких конкурентних переваг.   |
| 4.  | Л. Зайцев<br>М. Соколова              | Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення конкурентних позицій.                                    |
| В розрізі прийняття рішень                  |                                       |   |
| 5.  | І. Ансофф                             | Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності.   |
| 6.  | М. Крук                               | Стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.   |
| 7.  | Г. Мінцберг                           | Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.   |
| 8.  | О. Вінокуров                          | Стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. |
| 9.  | П. Дойл                               | Стратегія – це комплекс прийнятих рішень.   |
| В розрізі впровадження управлінського плану |                                       |   |
| 10.   | М. Мескон<br>М. Альберт<br>Ф. Хедоури | Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей.  |
| 11.   | А. Томпсон<br>А. Стріклєнд            | Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей.  |
| 12.   | Р. Фатхутдінов                        | Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.   |
| 13.   | Л. Мельник                            | Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.  |
| 14.   | Б. Райзберг<br>Л. Лозовський          | Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємства щодо відношення до виробництва, доходів і  |

|                                    |  |  |
|------------------------------------|--|--|
|                                    | Б. Стародубцева                          | витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.   |
| 15.                                | В. Глюк                                  | Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.  |
| В розрізі вибору напрямку розвитку |  |  |
| 16.                                | Б. Мізюк                                 | Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до встановленої мети.  |
| 17.                                | А. Гітельман                             | Загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства.  |
| 18.                                | В. Соловійов                             | Стратегія – це ведучий напрям руху задля поетапного досягнення будь-яких цілей.  |
| 19.                                | О. Віханський                            | Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині суб'єкту ринку, а також позиції у навколишньому середовищі, що призводять до досягнення цілей.                               |
| 20.                                | З. Шершньова                             | Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики.   |
| 21.                                | М. Туленков                              | Стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції. |
| 22.                                | В. Пономаренко<br>О. Пушкар<br>О. Тридід | Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей.   |

Як бачимо, наведені визначення можна розподілити за наступними групами: у розрізі впровадження моделі дій, прийняття рішень, впровадження управлінського плану та вибору напрямку розвитку підприємства.

Грунтуючись на зазначеному досвіді, стратегія, на нашу думку, виступає комплексною програмою дій, що має бути реалізована підприємством задля досягнення ним належного рівня прибутковості у поточному періоді та створення потенціалу конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку суб'єкта ринку надалі. Таке трактування пояснюється тим, що рівень прибутковості не завжди адекватно відображає становище та не надає можливості оцінити здатність підприємства до подальшого розвитку.

В свою чергу, комплексний характер стратегії передбачає не тільки охоплення нею всіх функціональних напрямів, а і рівнів.

Як відомо, науковці дотримуються наступної ієрархії стратегій [9, 10]:

1. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія підприємства займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрям діяльності підприємства, серед яких може бути: зростання, стабілізація або скорочення.

2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, в свою чергу, підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання підприємством сильних довгострокових конкурентних переваг. Дані стратегії фахівцями ще називають стратегіями бізнесу або стратегіями конкурентоспроможності.

3. Функціональні стратегії підприємства розробляють для кожного функціонального напрямку його діяльності, зокрема: виробництва, маркетингу, фінанси, науково-дослідні роботи, управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства суб'єкта підприємництва. Але, в свою чергу, одночасно з цим функціональні підрозділи підприємства помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій організації загалом.

4. Операційні стратегії є вузькими стратегіями для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними (ті, що входять до складу підприємства). Вони виступають найнижчим рівнем стратегії підприємства.

Графічне зображення ієрархії стратегій підприємства як виробничо-господарської системи представлено на рис. 1.



Рис. 1. Ієрархія стратегій підприємства як виробничо-господарської системи

Загалом стратегічне управління є складним процесом, що потребує від управлінського персоналу широкого спектру знань та навичок. Він передбачає виконання певних етапів, реалізація яких, відповідно до сутності стратегії, має забезпечити прибутковість господарювання на конкретний момент і дозволить сформулювати потенціал розвитку надалі.

Науковці у своїх роботах зауважують, що застосування стратегічного управління діяльністю підприємства ґрунтується на детальному дослідженні умов розвитку суб'єкта ринку, включає здійснення стратегічного вибору, а також процес розробки та реалізації стратегії із подальшим її удосконаленням залежно від результатів функціонування [2, 5, 7, 9].

Розкриємо на рис. 2 сутність етапів процесу стратегічного управління підприємством з урахуванням зроблених раніше висновків.

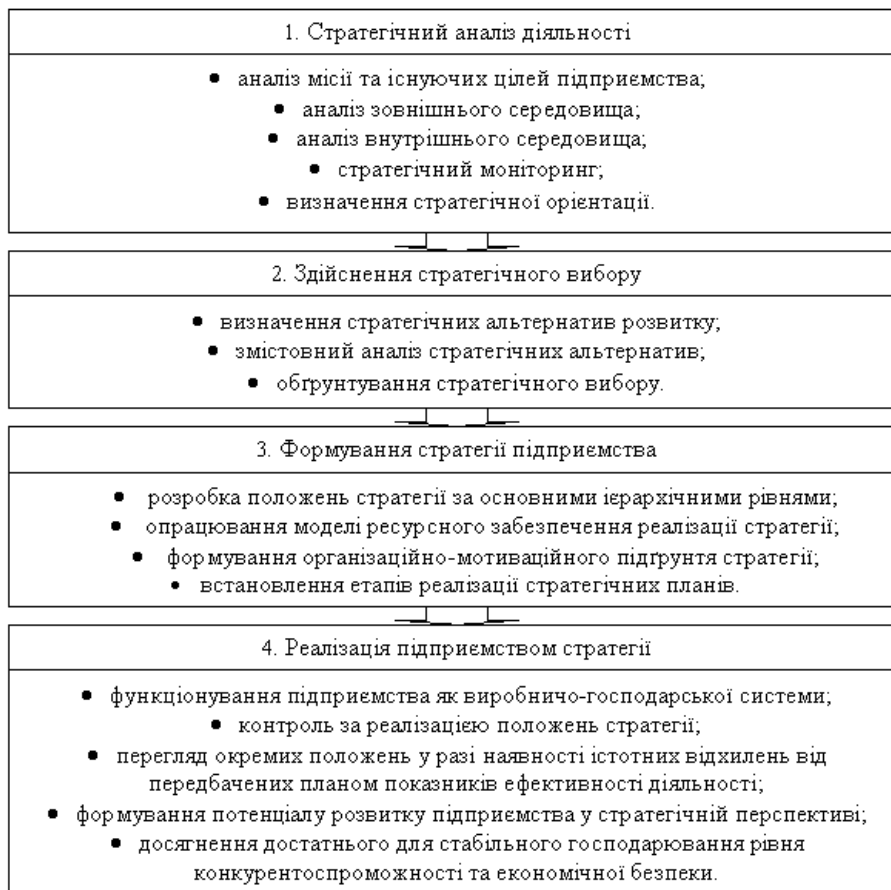


Рис. 2. Процес здійснення стратегічного управління підприємством

Але варто зауважити, що процес стратегічного управління носить постійний характер, а проілюстрований матеріал покликаний продемонструвати його основну сутність. Досягнутий підприємством певний рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки, що задовольняє умовам на даний момент, через деякий проміжок часу вже не дозволить суб'єкту ринку забезпечувати бажану доходність. Така ситуація обумовлюється динамізмом зовнішнього середовища підприємства, зокрема зміною споживчих вимог та активністю підприємств-аналогів в процесі конкурентної боротьби. Тому, можна зробити висновок, про важливість розвитку потенціалу підприємства в процесі здійснення стратегічного управління.

**Висновки.** Як демонструють представлені матеріали, науковці розкривають сутність стратегії з різних ракурсів, серед яких: модель дій, прийняття рішень, впровадження управлінського плану та вибір напрямку розвитку підприємства.

Загалом, стратегію можна охарактеризувати, як комплексну програму дій, що має бути реалізована підприємством задля досягнення ним належного рівня прибутковості у поточному періоді та створення потенціалу конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку суб'єкта ринку надалі.

Визначено, що ієрархія передбачає розробку на підприємстві корпоративної, конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Саме забезпечення їх дедуктивно-індукційним зв'язком комплексний характер має сприяти збільшенню якості управління в ході досягнення підприємством бажаних результатів.

Детально представлено процес стратегічного управління підприємством, що передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація. Особливої уваги заслуговує деталізація останньої стадії даного процесу, що розкриває спрямованість дій не лише на досягнення вигоди підприємством на даний момент, а і орієнтацію на стратегічну перспективу.

#### Література.

- Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А. М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон : ХДУ, 2014. – №8. – Ч.2. – С. 77-81.
- Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник / О. С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2011. – 296 с.
- Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
- Минцберг Г. Школы стратегии : стратегическое сафари : экскурсия по джунглям стратегии менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 300 с.
- Мізіук Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізіук. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
- Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33-40.
- Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
- Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – 53 (1162). – С. 70-74.
- Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### References.

- Balanovych, A. M. (2014) "Theoretical and methodological foundations for enterprise development strategy", *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 8, pp. 77-81.
- Vihanskij, O. S. (2011) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Gardarika, Moscow, Russian Federation.
- Meskon, M., Al'bert, M. and Hedouri F. (2009), *Osnovy menedzhmenta* [The Bases of management], Vil'jams, Moscow, Russian Federation.
- Minzberg, G., Al'strjend, B. and Ljempel, D. (2002), *Shkoly strategii: strategicheskoe safari: jekskursija po debrjam strategii menedzhmenta* [Teaching strategies: strategic safari: excursion in the wilds of management strategies], Piter, Saint Petersburg, Russian Federation
- Miziuk, B. M. (2009), *Osnovy stratehichnoho upravlinnia* [The Bases of strategic management], Mahnoliia, Lviv, Ukraine.
- Poberezhnij, R. O. (2010) "The essence of strategic management of enterprise development in modern conditions", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskij politekhnichnyj instytut"*. *Tekhnichnyj prohres i efektyvnist' vyrobnytstva*, vol. 62, pp. 33-40.
- Ponomarenko, V. S., Zolotar'ov, A. M., Yastrems'ka, O. M. and Volyk, I. M. (2005) *Stratehichne upravlinnia orhanizatsijnymy peretvorenniamy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Strategic management of organizational transformation in industrial], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
- Sokolenko, V. A. and Bondarenko, O. M. (2015) "Essence and types of development strategy", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho instytutu "Kharkivskij politekhnichnyj instytut"*, vol. 53 (1162), pp. 70-74.
- Tompson, A. A. and Strickland, A. Dzh. (2008), *Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii* [Stratehycheskyy management. Arts of development and Implementation strategy], JuNITI, Moscow, Russian Federation.
- Shershn'ova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2016 р.