

## Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону

*В статті 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:** стратегічне управління, концепція стратегічного управління, стратегія, філософська концепція стратегічного управління, організаційно-управлінська концепція стратегічного управління.

*Постановка проблеми.* Сьогодні вижити в нестабільному ринковому світі підприємствам будь-якої форми власності досить тяжко, а тому вони намагаються розробити і обґрунтувати заходи і плани досягнення намічених або визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості. Саме ці категорії розкривають сутність стратегічного управління як основу, що спрямована на визначення сфери діяльності підприємства й досягнення довготермінових цілей в постійно змінних умовах навколишнього середовища.

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.* 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.

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.

*Виклад основного матеріалу.* 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.

I. 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 [4, с. 101-104].

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утворення 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 теорії: 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 відрізнятись 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) [3, с. 52-56].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [5].

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 зі 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 [2, 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 формуванням 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 [5, 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”). 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.

#### Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів: Світ, 1993. – С. 204.
2. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – С. 188.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2002. – С. 302.
4. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – С. 490.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 232.

#### **Zarichna O. V. The role of strategic management in the enterprise in terms of sustainable development in the region.**

*The paper considers the main problems of enterprise management, and the importance of strategic management as the functioning of business in unstable economic conditions. The features of strategic management and its main task. Shows and describes the two concepts of strategic management and its importance in the implementation of the enterprise.*

**Key words:** *strategic management, the concept of strategic management, strategy, philosophical concept of strategic management, organizational management concept of strategic management.*

#### **Зарічна Е. В. Роль стратегического управления в деятельности предприятия в условиях устойчивого развития региона.**

*В статье 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 осуществления деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, концепция стратегического управления, стратегия, философская концепция стратегического управления, организационно-управленческая концепция стратегического управления.*