

ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО

Ольга Іванівна  
olga-gnatenko0@rambler.ru

ГІРЖЕВА

Ольга Миколаївна

ПЕЧЕНА А.К.

к.е.н., доцент, ХНТУСГ ім.  
Петра Василенкак.е.н., доцент, ХНТУСГ ім. Петра  
Василенкамагістрант, ХНТУСГ ім. Петра  
Василенка

УДК 658.012.32

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## CONCEPTUAL BASES OF STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY

*У статті проведено аналіз теоретичних основ стратегічного планування та управління діяльністю підприємства та підприємницькою діяльністю в цілому. Визначено стратегічне планування як динамічну систему, яка надає змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів підприємства, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.*

*В статье проведен анализ теоретических основ стратегического планирования и управления деятельностью предприятия и предпринимательской деятельностью в целом. Определены стратегическое планирование как динамическую систему, которая дает возможность обеспечивать своевременное определение миссии, целей и стратегий, разработку и выполнение системы планов предприятия, является основой для повышения его конкурентоспособности и существования в долгосрочной перспективе.*

*The article analyzes the theoretical foundations of strategic planning and management of enterprise activity and entrepreneurial activity in general. Strategic planning is defined as a dynamic system that enables timely identification of the mission, goals and strategies, and the development and implementation of a system of enterprise plans, which is the basis for improving its competitiveness and long-term existence.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія

**Ключевые слова:** предприятие, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегия

**Keywords:** enterprise, strategic planning, strategic management, strategy

## ВСТУП

Розроблення стратегій діяльності - один із способів забезпечити виживання і ефективне функціонування підприємствам в агресивному конкурентному середовищі. Для уникнення спаду діяльності та для сприяння її росту, необхідно розробити систему стратегічного планування, яка базуватиметься на розробці стратегій, які будь спрямовані на досягнення поставлених цілей. Під час переходу до нових етапів ринкових реформ, на всіх рівнях управління підвищується увага вмінню приймати оптимальні рішення, які будуть здійснювати вплив на майбутнє і зіставляти поточну діяльність зі стратегічними цілями.

Постановка цілей, розробка оптимального набору стратегій довгострокового розвитку є основним завданням менеджменту підприємства. Функціональні можливості стратегічного планування дають змогу забезпечити зв'язок діяльності перспективним його розвитком. За сучасних умов господарювання, посилюється роль стратегічного планування, оскільки дає можливість моніторингу поточної ситуації, що є основою для планування майбутнього розвитку підприємства.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств стали роботи вітчизняних авторів Виханського О.С., Тищенко О.М., Осовської Г.В., Гуркова І.Б., Писаревський І.М. та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили Б. Альстренд, Дж. Лемпел, М. Портер, І. Ансофф, Г. Минцберг [1-5].

У сучасній науковій літературі недостатньо представлено вдалі спроби розробки універсальних технологій управління та планування розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо.

## МЕТА РОБОТИ

Метою дослідження теоретичне обґрунтування системи стратегічного планування діяльності на рівні підприємства. Узагальнити теоретичні основи формування та використання цілісної системи стратегічного управління діяльністю підприємства з метою забезпечення його ефективного розвитку.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При проведенні дослідження використано абстрактно-логічний метод, монографічний метод, діалектичний метод, метод аналізу та синтезу, метод індукції та дедукції.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Однією з відомих систем, які довели свою ефективність у ринкових умовах і отримали широке розповсюдження в розвинених країнах, є система стратегічного планування та управління економічних об'єктів різних типів, форм і розмірів. Відсутність достатнього досвіду функціонування вітчизняної економіки в умовах ринку змушує приділити найпильнішу увагу вивченню та аналізу західної практики стратегічного управління з позиції можливостей її використання у наших умовах.

Дослідження проблем стратегічного управління неможливо без уточнення сутнісних характеристик базових категорій. Аналіз класичних робіт зарубіжних авторів і праць вітчизняних вчених дозволяє констатувати подібність наявних визначень стратегічного управління в частині акценту на сукупність ряду дій. Практично скрізь мова йде про «системи процедур» або «процеси розробки».

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах [1].

Термін «стратегічний менеджмент» був введений в обіг у 60–70-х рр. XX ст. для того, щоб відображати відмінність управління, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Справжній розквіт теорії стратегічного управління починається з 1960-х рр. У 1965 р. виходить книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», ще раніше виходять результати дослідження стратегій найбільших американських корпорацій. У 1970 р. у США випускається перший університетський підручник з корпоративної стратегії. У 1994 р. Г. Мінцберг виділяє 10 основних наукових шкіл в теорії стратегічного менеджменту. Серед інших систематичних описів сформованих до кінця XX ст. наукових шкіл стратегічного управління особливо слід виділити книгу Б. де Віта та Р. Мейера «Стратегічний синтез». Вони запропонували поділ не по школах, а по підходах до вирішуваних проблем [2].

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність

вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління [3].

Стрижнем стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів. По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління підприємством в цілому. По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей підприємства. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямків діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо: кожна стратегія є унікальною.

Створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [4].

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати розглянуті далі обмеження стратегічного планування.

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування – це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент – управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

2. Стратегічне планування – аналітико-прогностичний процес, а стратегічний менеджмент – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно.

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, враховуються ще й

організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічний менеджмент, який включає в себе стратегічне планування як невід'ємну свою функцію, – на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».

4. Стратегічний менеджмент складається зі взаємозв'язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій [5].

Відтоді відбулося розмежування функцій поточно-го та стратегічного управління, почали закладатися основи розвитку останнього.

### ВИСНОВКИ

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Вся діяльність підприємств мусить обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і спо-

живчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу. Формування стратегії розвитку підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

### Список використаних джерел

1. Ліпєц Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку/ Ю.В. Ліпєц // Проблеми науки. – №6. – С. 55 -57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник [для студентів вищих навч. закладів] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ЦУЛ, 2006. -343 с.
3. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник / А.В. Череп, А.В. Сучков. – К.: «Кондор», 2011. – 334 с.
4. Порохня В.М. Стратегічне управління: навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
5. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2010. – 264 с.