

4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) [уклад. І голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.: Ірпінь; ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
5. Все начиналось с десятины: этот многоликий налоговый мир: сб. статей / пер. с нем.: Л.А. Козлова, В.С. Мухина; ред.: Ю.И. Куколев, О.М. Фролова. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 406 с.
6. Гланц В.Н. Инструментарій податкового регулювання: теоретичні та практичні аспекти / В.Н. Гланц // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2011. – Вип. 33 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/2011\\_33/index.html](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2011_33/index.html)
7. Гланц В.Н. Сутність та елементи податкового регулювання / Гланц В.Н. // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – №2(31). – С. 92–96.
8. Глоссарий бюджетных терминов [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.budgetrf.ru>
9. Енциклопедичний словник з державного управління. – К., 2010. – 700 с.
10. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України. – К.: НАДУ, 2011. – т. 4. – 284 с.
11. Єфименко Т.І. Податкове регулювання економічного розвитку / Т.І. Єфименко: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – К., 2003. – 37 с.
12. Жарко Р.П. Теоретико-методичні засади удосконалення податкового регулювання підприємницької діяльності [Текст] / Р.П. Жарко: автореф. дис. ...канд. екон. наук. – К., 2006. – 24 с.
13. Заяц Н.Е. Теория налогов [Текст]: учебник / Н.Е. Заяц. – Мн.: БГЭУ, 2002. – 220 с.
14. Іванов Ю.Б. Податкова система: [підручник] / Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Десятнюк О.М. – К.: Атіка, 2006. – 920 с.
15. Іванов Ю.Б. Податкова система: [підручник] / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, О.М. Десятнюк. – К.: Атіка, 2006. – 920 с.
16. Іванов Ю.Б. Податковий менеджмент: підручник / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізіма, В.В. Карпова. – К.: Знання, 2008. – 525 с.
17. Крисоватий І.А. Аналіз трактувань поняття «податкове регулювання інноваційної діяльності» у працях зарубіжних та вітчизняних вчених / Крисоватий І.А. // Інноваційна економіка. – 2013. – №11 (49). – С. 214–220.
18. Малець С.С. Теоретичні аспекти податкового регулювання в ринковій економіці [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://msu.edu.ua/visn2/archive/003/44.pdf>
19. Про систему оподаткування: Закон України від 25.06.91 №1251–XII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1251-12>
20. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. – К., 2005. – 255 с. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/presentation/malinovskij-vya-slovnik-terminiv-i-ponyat-z-derzhavnogo-upravlinnya>
21. Словник-довідник з державного управління / [уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князев, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика]; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
22. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1935. – 386 с.
23. Тургенев Н.И. Опыт теории налогов. СПб.: Типография Н. Греча, 1818. – 408 с.
24. Фокіна І.В. Формування механізму податково-субсидіарного регулювання вугільної промисловості [Текст] / І.В. Фокіна: автореф. дис. ...канд. екон. наук. – Донецьк, 2006. – 22 с.
25. Фролова Л.В. Налогообложение электронной торговли: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.10 / Л.В. Фролова. – Саратов. – 2009. – 155 с.

*Т.В. СТОРЧОВА,  
студентка, Національний університет харчових технологій,  
А.О. ЗАЙНЧОВСЬКИЙ,*

*д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та права, Національний університет харчових технологій*

## **Сутність та зміст стратегічного управління підприємством**

*Стаття присвячена проблемам трактування та визначення стратегічного управління та ефективного його застосування в діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія, управління, концепція, принцип, розвиток, підприємство, етап.

*Т.В. СТОРЧЕВАЯ,  
студентка, Национальный университет пищевых технологий,  
А.А. ЗАЙНЧОВСЬКИЙ,*

*д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и права, Национальный университет пищевых технологий*

## **Суть и содержание стратегического управления предприятием**

*Статья посвящена проблемам трактовки и определения стратегического управления и эффективного его применения в деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия, управление, концепция, принцип, развитие, предприятие, этап.

*Т. STORCHEVAYA,  
student, National University of Food Technologies,  
A. ZAINCHKOVSKY,*

*doctor of economics, professor, Head of the Department of Economics and Law of the National University of Food Technologies*

## **The essence and meaning of strategic management**

*This article is devoted to problems of interpretation and definition of strategic management and its effective application in the enterprise.*

**Keywords:** strategy, management, concept, principle, development, venture stage.

**Постановка проблеми.** В теорії стратегічного управління базовим є поняття стратегії. Саме стратегія виконує роль об'єднуючого механізму цілей можливостей та умов зовнішнього середовища. Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій з проблеми.** Відносно змісту та різновидів стратегій організації в літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму. Питаннями щодо розвитку теорії та методології стратегічного управління займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких необхідно виділити: Р. Акоффа, І. Ансоффа, А. Томпсона, А. Стрикленда, І.А. Бланка, В.Р. Весніна, О.С. Віханського, Д. Гейделя, К. Джонсона, В.С. Єфремова, Г. Мінцберга, Є.Г. Новицького, Дж. Пірса, М. Портера, М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єву, Б.М. Мізюка, Б.Г. Литвака, Л.І. Федулову, З.Є. Шершньову, Р.А. Фатхутдінову, Ханса Віссема та інших.

**Метою статті** є дослідження сутності та змісту стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність поняття «стратегія» постійно змінювалось під впливом еволюції та економічного розвитку суспільства. З плином часу зміст досліджуваного поняття постійно вдосконалювали та корегували. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

Для визначення змісту поняття «стратегічне управління» проаналізуємо історію виникнення цього поняття.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60–70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою [1].

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 закла-

датися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям 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 [6].

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 [2].

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 таке 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.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

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.

Стратегічне управління являє собою 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, які постійно розвиваються і змінюються.

Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у всьому їхньому різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів.

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постанов-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

кою 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 [2].

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.

В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку авторів, 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 зворотний зв'язок [4].

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 (організаційно-

го, 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 [5].

Отже, на нашу думку, стратегія організації – це комплекс принципів її діяльності і відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей.

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

- стратегія визначає основні напрямки розвитку організації і шляхи досягнення її 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 напрямки та інструменти розвитку підприємства;
- стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та операції;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Також, на нашу думку, важливо відзначити принципи, за якими реалізується стратегічне управління підприємством, які були запропоновано М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'євою:

- принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінуючих ознак існуючого потенціалу до бажаного потенціалу при визначенні стратегії діяльності організації;
- принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства;
- принцип концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності;
- принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву;

– принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;

– принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства [3].

Система стратегічного управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

2. Другим результатом є структура організації та її внутрішні зміни, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію [7].

## Висновки

Таким чином, можна зробити висновок, що теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством постійно розвивається та прогресує. 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. Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у всьому їхньому різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами. На сьогодні ж, стратегічне

управління розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку. Саме тому стратегічне управління підприємством потребує детальної уваги, перегляду та вдосконалення.

## Список використаних джерел

1. Кравченко О.В. Фінансова стратегія як інструмент реалізації загальної стратегії розвитку / О.В. Кравченко // Стратегии развития Украины в глобальной среде / Материалы II Международной научно-практической конференции 7–9 ноября 2008 года. – Т. 2. – Симферополь: ЦРОНИ, 2008. – С. 46–49.
2. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г.В. Ортіна. // Ефективна економіка. – 2010. – №4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_24)
3. 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.
4. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
5. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О.В. Ставицький. // Ефективна економіка. – 2011. – №8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_5)
6. Стратегічне управління, Шершньова З.Є. – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Чичун В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства / В.А. Чичун. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/27USU.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf)

*І.В. КОВАЛЬЧУК,  
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,  
В.К. ШЕВЧУК,  
студент, Національний університет харчових технологій*

## Основные этапы управления капиталом предприятия

*У статті розглядаються основні етапи управління капіталом підприємства. Розглянуто підходи різних авторів до управління власним та позиковим капіталом підприємства. Визначено завдання політики управління позиковим капіталом.*

**Ключові слова:** капітал підприємства, етапи управління капіталом, власний та позиковий капітал.

*І.В. КОВАЛЬЧУК,  
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,  
В.К. ШЕВЧУК,  
студент, Национальный университет пищевых технологий*

## Основные этапы управления капиталом предприятия

*В статье рассматриваются основные этапы управления капиталом предприятия. Рассмотрены подходы различных авторов к управлению собственным и заемным капиталом предприятия. Определены задачи политики управления заемным капиталом.*

**Ключевые слова:** капитал предприятия, этапы управления капиталом, собственный и заемный капитал.

*I. KOVALCHUK,  
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies,  
V. SHEVCHUK,  
graduate student, National University of Food Technologies*

## The main stages of capital management company