

УДК 005.21:658

## **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ "СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ" МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

***В.К. Збарський, професор***

*Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку» малого сільськогосподарського підприємства. Досліджено еволюції тлумачення поняття "стратегія" у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі; вивчено підходи до тлумачення поняття «стратегія розвитку підприємства» та взаємозв'язок між стратегією і розвитком.*

***Стратегія, розвиток, мале підприємство, управління, різномукладність, криза, інтерес, структура.***

Вирішальне значення має здатність системи управління не тільки вирішувати стратегічні проблеми підприємства, а й нівелювати негативні прояви об'єктивних за характером та специфічних для нього чинників, а саме:

- суперечливість економічних інтересів виробників та соціальних інтересів споживачів продукції (товарів, послуг);
- неможливість оперативного реагування виробників товарів (послуг) на зміну обсягів попиту споживачів через сезонний та тривалий у часі процес характерний, наприклад, для агровиробництва;
- організаційна розрізненість малих форм господарювання та складність у виробленні консолідованої позиції щодо захисту своїх інтересів порівняно із великими підприємствами та споживачами продукції;
- територіальна розосередженість малих сільськогосподарських підприємств, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності;
- економічна нерівність різних за розмірами товаровиробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку. Стратегічний менеджмент виник на початку 60-х років ХХ ст. Його основоположниками були А. Д. Чандлер, К. Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Р. Крістенс, І. Ансофф та ін. Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга та ін. авторів. Розгляд ідей стратегічного менеджменту активно продовжували російські вчені, серед яких варто виділити Н. В. Шеховцеву, О. С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова, В. С. Єфремова. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, Й.С. Завадський, О. Д. Гудзинський, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, А. Наливайко, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. Ф. Оберемчук, В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко, І.А. Бланк, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний та ін.

Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління та наявність різнобічних тлумачень щодо поняття "стратегія", залишається неконкретизованим поняття "стратегія розвитку підприємства". Тому вважаємо необхідним переосмислення наявних напрацювань та здійснення розробок чіткого визначення зазначеного поняття.

Таким чином, завданнями даної статті є:

- дослідження еволюції тлумачення поняття "стратегія" у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі;
- вивчення підходів до тлумачення поняття "розвиток підприємства" та взаємозв'язку між стратегією і розвитком;
- визначення змісту поняття "стратегія розвитку підприємства". Слово "стратегія" походить від давньогрецьких слів "stratos" – "армія" та "agos" – "я керую".

Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво "Сунь-Цзи", датований V ст. до н. д. [17, с. 23]. На початку 60-х років ХХ ст. дане поняття почали вживати у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А. Д. Чандлера "Стратегія і структура". Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття "стратегія" з позицій менеджменту поданий у табл. 1.

Аналізуючи праці зарубіжних і вітчизняних вчених з проблеми "стратегія розвитку підприємства", можна визначити принаймні три такі елементи: 1) базове поняття (сутність) або дія; інструменти реалізації стратегії; результат реалізації (рис.1).



**Рис. 1. Елементи стратегії підприємства**

У визначеннях, наприклад, А. Д. Чандлера та К. Р. Ендрюса стратегія розвитку підприємства формулюється як "процес визначення довгострокових цілей" або "встановлення ідеальної аналітичної мети". Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямів та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Н. В. Шеховцевої, Р. А. Фатхутдінова, З. Е. Шершньової та С. В. Оборської, А. Наливайка, В. А. Белошапки та Г. В. Загорного, цей структурний елемент відсутній. Щодо третього елементу структури визначення поняття "стратегія", – результату реалізації, – формулювання авторів розділилися на три групи. Перша група авторів, зокрема, А. Д. Чандлер, М. Мескон, М. Фатхутдінов, Т. І. Ткаченко, – визначають його як досягнення цілей. Представники другої групи, такі як І. Ансофф, М. Портер, П. С. Дойль, Н. В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

І третя група авторів, зокрема, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, В. Ф. Оберемчук, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку. В табл. 1 синтезовано сутнісну характеристику поняття «стратегія» різними вченими-економістами.

**Мета дослідження** – аналіз теоретико-методологічних підходів вчених-економістів до вивчення проблем стратегії розвитку малих сільськогосподарських підприємств та можливостей для створення ефективної системи управління цим процесом.

**Виклад основного матеріалу.** На основі проведеного аналізу поняття "стратегія" можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку (рис. 2).

Розглядаючи зміст поняття "розвиток", Л. Г. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [15, с. 23].

Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [11, с. 19–23]. Поняття "розвиток організації" починає розглядатися у науковій літературі у 1950-х роках. Водночас, організаційний розвиток вважався специфічною стратегією систе-

мних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою.

### 1. Сутнісна характеристика поняття «стратегія» у працях провідних вчених

Автор (автори) наукового видання	зміст сутності поняття «стратегія»
І. С. Вербицький [6, С.157–165]	Стратегія економічного та соціального розвитку на перспективу передбачає посилення ролі регіонів, збереження і відновлення їх робочої сили, паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання виробництва, ефективне використання природних і територіальних можливостей при здійсненні і реалізації життєвоутворюючих функцій регіону
Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук., В. Я. Месель-Веселяк, М. Й. Малік М.Й. та ін. [14]	Стратегія аграрного сектору економіки – це місія, мета, принципи організації та імперативи розвитку аграрного сектору, пріоритетні напрями досягнення цілей, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового та фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного сектору.
Энциклопедический словарь. Т. 3 / Гл. ред. Б. А. Введенский. [10, с. 32]	Стратегия – составная часть воен. искусства, которой подчинены остальные его части. Стратегия определяет способы организации, подготовки и использования вооруж. сил для победы над врагом...
Б. Карлоф [11]	Стратегія – дії, модель дій, програма дій
П. Дойль [8]	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень
И. Ансофф [1, с. 27]	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
О. С. Виханский [5]	Стратегія – комплекс прийнятих рішень, набір напрямків діяльності
І. О. Бланк [3, с. 29]	Стратегія – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення
Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел [17]	Стратегія – це детальний, всебічний комплексний план підприємства
Л. С. Шеховцева [25]	Стратегія – це система установок і заходів, система довгострокових цілей
М. Портер [20, с. 83]	Стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності

У 60-70-х роках ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на вдосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо.

Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем. У 1980-х роках поняття "організаційний розвиток" під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як "набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації..., з метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення" [24, с. 77] (рис. 2).

Серед сучасних вітчизняних авторів варте уваги визначення стратегії розвитку аграрного підприємства, наведене академіками НААНУ Ю.О. Лупенком, П.Т. Саблуком, В.Я. Месель-Веселяком та М.Й. Маліком: «...Стратегія аграрного сектору економіки – це місія, мета, принципи організації та імперативи розвитку аграрного сектору, пріоритетні напрями досягнення цілей, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового та фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного сектору» [14].

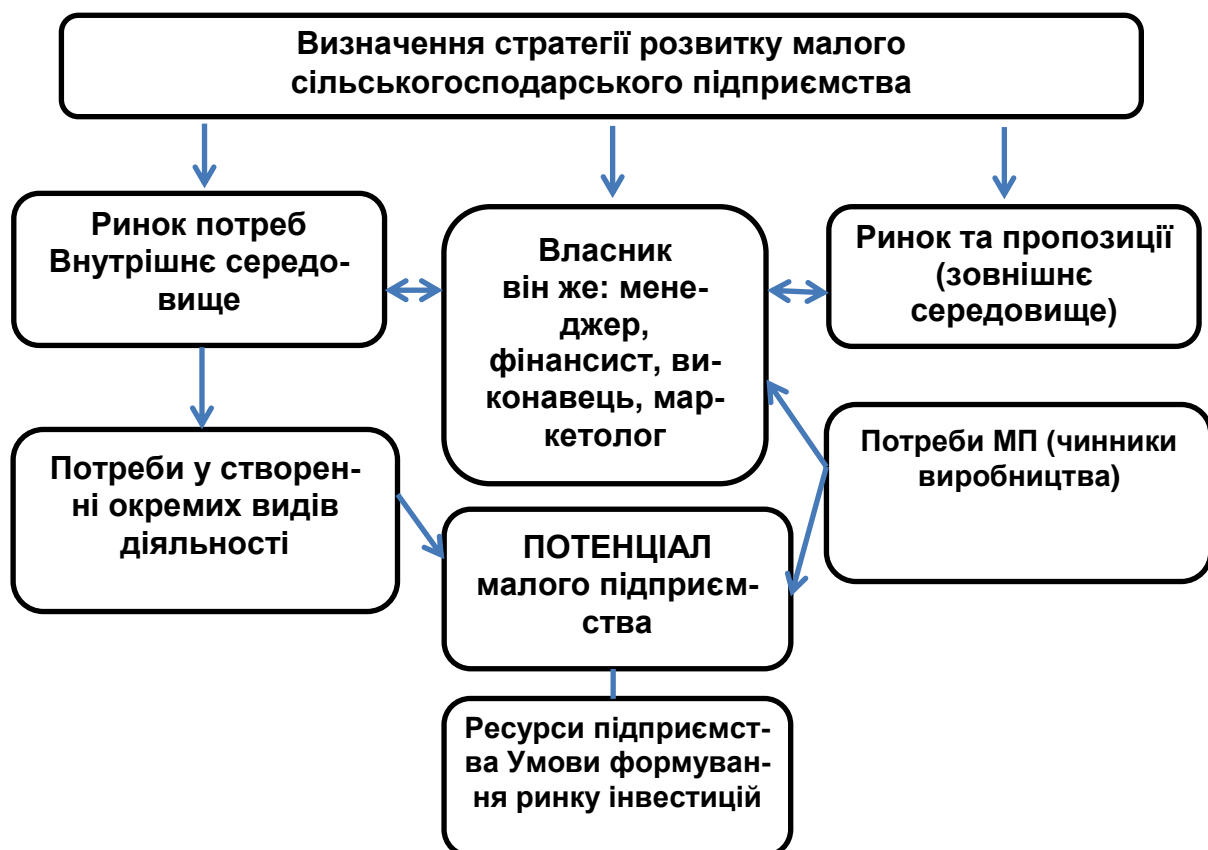


Рис. 2. Основні складові стратегічного розвитку підприємства\*

\*Розроблено автором на підставі [22].

Професор О. Д. Гудзинський розглядає сутність стратегії розвитку організації як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення а отже, й організаційного розвитку. Звідси, стратегічна спрямованість дій – базова основа забезпечення конкурентоспроможного антикризового розвитку господарюючих структур. При цьому, акцентується увага на необхідності формування випереджальної системи управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю підприємств [7, с. 51]. Дослідження стратегії розвитку організаційно-правових форм господарювання Черкащини свідчать про пріоритетний розвиток сільськогосподарських підприємств (табл. 2).

Отже, стратегічне управління надає організації спрямованості розвитку, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер сформував модель розвитку організації через послідовність кризових точок. Він виділив п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлюються між собою організаційними кризами. Шлях підприємства з однієї стадії розвитку в іншу лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

Щодо аграрної сфери економіки, то ми трактуємо сутнісне поняття стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, виходячи із законів ринкової економіки, тобто, стратегія аграрного підприємства – це взаємоузгодження цілей підприємства з його можливостями та вимогами споживачів сільськогосподарської продукції, з використанням при цьому всіх його конкурентних переваг. Водночас, зазначаючи, що основними стадіями розвитку стратегії малих аграрних підприємств є: розвиток, що базується на творчості; розвиток, що базується на керівництві; розвиток, що базується на делегуванні; розвиток, що базується на координації, та розвиток, що базується на співпраці. Іншими словами, стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого, – що діють у сьогоднішній й майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети. У процесі переходу між зазначеними стадіями розвитку підприємство певним чином «долає» кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу кордонів, кризу довіри, притаманні середнім і великим підприємствам. Зазначені стадії розвитку організації формують логічно завершений цикл розвитку, який повторюється.

Доречно зазначити, що теорія організаційного розвитку, запропонована Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації є запрограмованими. Спочатку організаційні зміни зумовлені вибором стратегічного напрямку. Далі відбувається конкретизація функцій і структури управління підприємства, а згодом – децентралізація. Наступним кроком є необхідність розвитку внутрішньо-організаційної кооперації та координації діяльності [9, с. 8–11].

**2. Розвиток різноукладного аграрного сектору економіки  
Черкаської області, 2000–2011 роки\***

	Роки					Прогноз 2015 р.
	2000	2005	2007	2009	2011	
	Всі категорії господарств					
<b>Валова продукція у цінах</b>						
2010 р. – всього, млн. грн.	6532,8	8257,1	8361,6	11809,4	14489,1	16000,0
рослинництва	4800,0	5733,5	4886,0	6881,4	8540,5	9500,0
тваринництва	1732,8	2523,6	3475,6	4928,0	5948,6	6500,0
<b>Виробництво тис. т:</b>						
зерна	15941	22172	18424	31949	37619	44000
картоплі	9402	9293	6209	8313	9251	9500
овочів	3442	2958	2250	3297	3536	3600
м'яса (в убійній вазі)	74,2	101,6	156,7	253,7	328,7	500
молока	499,1	518,7	501,8	491,0	463,9	600
Яець, млн. шт.	379,0	534,7	615,7	669,3	818,5	900
Продуктивність корів, кг	2389	3732	4078	4561	4779	5100
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>						
<b>Частка підприємств у</b>						
<b>валовій продукції – всього,</b>	<b>49,4</b>	<b>55,3</b>	<b>63,4</b>	<b>71,9</b>	<b>75,2</b>	<b>80,0</b>
<b>%</b>						
рослинництва	56,5	62,8	69,1	71,5	73,1	80,0
тваринництва	29,6	38,2	55,3	72,5	78,2	85,0
<b>Частка у виробництві, %:</b>						
зерна	90,0	86,6	87,5	88,5	89,2	95,0
картоплі	0,4	0,2	1,1	1,1	2,1	5,0
овочів	12,4	21,7	25,1	27,0	29,8	35,0
м'яса (в убійній вазі)	37,0	50,1	70,1	85,7	89,5	95,0
молока	48,3	37,0	37,0	42,1	47,5	60,0
Яець, млн. шт	33,5	50,1	60,1	64,2	70,0	80,0
<b>Господарства населення</b>						
<b>Частка підприємств у валовій</b>						
<b>продукції – всього, %</b>	<b>50,6</b>	<b>44,7</b>	<b>36,6</b>	<b>28,1</b>	<b>24,8</b>	<b>20,0</b>
рослинництва	43,5	37,2	30,9	28,5	26,9	20,0
тваринництва	70,4	61,8	44,7	27,5	21,8	15,0
<b>Частка у виробництві, %:</b>						
зерна	10,0	13,4	12,5	11,5	10,8	5,0
картоплі	99,6	99,8	98,9	98,9	97,9	95,0
овочів	87,6	78,3	74,9	73,0	70,2	65,0
м'яса (в убійній вазі)	63,0	49,9	30,0	14,3	10,5	5,0
молока	51,7	63,0	63,0	57,9	52,5	40,0
Яець, млн. шт.	66,5	49,9	39,9	35,8	30,0	20,0

\*Розрахунки автора на підставі даних Сільське господарство Черкащини у 2011 році : стат. збірник. – Черкаси : Головне управління статистики у Черкаській області, 2011 р.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розглянувши зміст понять "стратегія" та "розвиток", можна зробити висновок, що вони тісно пов'язані між собою. На нашу думку, стратегія розвитку малого сіль-

ськогосподарського підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напряму розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку воно дотримується, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрями його функціонування. Проте, від того, як будуть здійснюватися зміни в аграрному секторі України, залежить ефективність функціонування малих підприємств у сільських поселеннях та їхнє існування в цілому.

Існування та розвиток малих підприємств на селі, як і будь-яких аграрних формувань, в сучасних умовах зумовлює необхідність використання основних положень стратегічного менеджменту і формулювання чіткої стратегії розвитку. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку малого підприємства має відбуватися з урахуванням стадії його життєвого циклу.

Дослідження показують, що системна реалізація вимог стратегії розвитку регіону на основі вищенаведених критеріїв на сучасному етапі можлива не на засадах теорії оптимальних підходів, а на обґрунтуванні допустимих варіантів поведінки суб'єктів господарювання, враховуючи вплив чинників зовнішнього середовища (досягнення соціальних стандартів рівня життя населення) [4, 5].

У міру ускладнення концептуальних основ стратегічного розвитку підприємств АПК на рівні регіону в умовах інституціональних обмежень і організаційних змін в економіці, значно зростає роль і значення досліджень, які відображують умови програмної реалізації системного підходу до формування стратегії соціально-економічного розвитку регіону. У зв'язку з цим, необхідно визначити роль і функції регіону в нових умовах господарювання, стратегічні пріоритети його розвитку, обґрунтувати ресурсні і організаційні механізми реалізації стратегії в існуючому інституційному середовищі.

### **Список літератури**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорный. – К. : Абсолют-В, 1998.
3. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
4. Васильченко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление : учеб. пособ. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики. 1999. – 296 с.
6. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону / І. С. Вербицький // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – К., 2007. – № 8. – С.157–165.



7. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства / О.Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009. – № 1. – С. 50–52.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
9. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.
10. Энциклопедический словарь. Т. 3 / Гл.ред. Б. А. Введенский. – М., 1955. – Т. 3. – 743 с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991.
12. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38–44.
13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
14. Лупенко Ю. О. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року / Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. Й. Малік та ін. – К. : ІАЕ, 2001. – 221 с.
15. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Су-мы : Университетская книга, 2003. – 288 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
17. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
18. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : моногр. / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
19. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
20. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / Е. Майкл Потрер. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
21. Сухорська У. К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація // Науковий вісн. : зб. науково-технічних праць / У. К. Сухорська. – Львів : Український державний лісотехнічний університет. – 2002, вип. 12.8. – С. 259–263.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
25. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом / Л.С. Шеховцева. – 2002. – № 6. – С. 34–41.
26. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology – 42. – 1991. – P. 51–78.

*Раскрыта сущность понятий «стратегия развития» малого сельскохозяйственного предприятия. Исследована эволюция толкования по-*

нения «стратегия» в зарубежной и отечественной научной литературе; изучены подходы к толкованию понятия «стратегия развития предприятия» и взаимосвязь между стратегией и развитием.

**Стратегия, развитие, малое предприятие, управление, разнообразность, кризис, интерес, структура.**

*The essence of the concept of «development strategy» in small agrarian enterprise is disclosed. The evolution of the notion of "strategy" in foreign and domestic scientific literature is investigated, approaches to the interpretation of the term "strategy of the enterprise development" and the relationship between strategy and development are studied.*

**Strategy development, small business management, different legal forms of business, crisis, interest structure.**