

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМСТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД
ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH

У статті розглянуто ключові визначення поняття «стратегічне управління» як економічної категорії. Визначено мету та принципи стратегічного управління підприємством. Розкрито наукові бачення процесу формування та розвитку стратегічного управління. Наголошено на тому, що в розробленні та реалізації загальної стратегії особливу роль відіграє персонал підприємства. Визначено стадії розвитку стратегічного управління персоналом відповідно до загальної еволюції підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління підприємством, принципи, етапи формування, концепція стратегічного управління.

В статье рассмотрены ключевые определения понятия «стратегическое управление» как экономической категории. Определены цель и принципы стратегического управления предприятием. Раскрыты научные видения процесса формирования и развития стратегического управления. Сделан акцент на том, что в разработке и

реализации общей стратегии особую роль играет персонал предприятия. Определены стадии развития стратегического управления персоналом в соответствии с общей эволюцией предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление предприятием, принципы, этапы формирования, концепция стратегического управления.

The article considers key definitions of concept "strategic management" as an economic category. Goals and principles of strategic management of enterprise are determined. Scientific vision of the process of formation and development of strategic management are revealed. It is noted that the human resources of the enterprise play a special role in the development and implementation of the general strategy. Development stages of strategic human resource management in accordance with general evolution of enterprise are determined.

Key words: strategy, strategic management of enterprise, principles, stages of formation, strategic management concept.

УДК 330.1

Березіна Л.М.д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
підприємства

Полтавська державна аграрна академія

Марєвська М.Ю.

студентка

Полтавська державна аграрна академія

Постановка проблеми. Одними з важливих передумов подальшої інтеграції України до Європейського Союзу є стійкий розвиток та зростання виробництва в усіх галузях, на кожному окремо взятому підприємстві. Зміцнення конкурентної позиції підприємства є гарантією його успішного розвитку, і тільки розроблення ефективної стратегії розвитку та управління підприємством дадуть змогу вирішити проблему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного управління підприємством ґрунтовно висвітлена в науковій економічній літературі. Вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, зокрема І. Ансофф, М. Армстронг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Л.В. Балабанова, В.С. Просалова, І.О. Шаповалова, вивчають теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління. Проте отримані результати вимагають подальших наукових досліджень, зокрема підлягають систематизації принципи стратегічного управління.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності та обґрунтування принципів стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств у складних ринкових умовах, але, на жаль, часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність

стратегічності, що призводить до їх «поразок» в конкурентній боротьбі.

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд розуміють під стратегією управлінський план, спрямований на зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів та досягнення певних результатів діяльності; образ дій, якому повинен слідувати керівник для досягнення стратегічних цілей. Не володіючи стратегією, керівник не має продуманого курсу руху та програми дій для досягнення бажаних результатів [8].

І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між цілями та лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей [1].

Ми поділяємо міркування В.С. Просалової та Є.Н. Смольянінової щодо розуміння стратегічного управління. Так, вони вважають, що стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень, заснований на використанні стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [6].

Мета стратегічного управління полягає у створенні комплексної системи, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та перспективне існування. Проте особливості стратегічного управління кожної організації залежать від низки таких чинників:

- галузева належність;
- розмір підприємства;
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрація та кооперація;
- характеристики виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень розвитку управління;
- рівень кваліфікації персоналу [9].

В роботах науковців розглядається чимала кількість положень щодо принципів стратегічного управління (рис. 1).

На думку М. Армстронга, процес формування стратегії складається з таких етапів: [2, с. 44] визначення місії; визначення цілей; проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін і зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз);

аналіз поточних стратегій; проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового); формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу; підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії; реалізація стратегії; моніторинг стратегії. Міркування Б. Карлофа дещо відмінні, адже науковець пропонує такий перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розроблення [4]: корпоративна місія, яка відображає наявну на ринку можливість задовольняти конкретного споживача; конкурентні переваги; організація бізнесу; продукція; ринки; ресурси (інвестиції та поточні витрати); структурні зміни; програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності тощо); культура та компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей.

І. Ансофф виділяє такі етапи формування та розвитку стратегічного управління:

1) науково-технічна революція, що прискорила епоху масового виробництва; у цей період відбувається маса наукових відкриттів, внаслідок чого бурхливо розвивається промисловість, розширю-

принцип пріоритетності

- визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій

принцип спадковості

- характеризує закономірний перехід від домінуючих ознак наявного потенціалу до бажаного потенціалу під час визначення стратегії діяльності організації

принцип коригування

- характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства

принцип концентрації

- визначає, що під час вибору стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності

принцип балансу ризиків

- висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розроблення альтернативних стратегій

принцип зіставлення

- визначає технологію проведення перспективного аналізу

принцип синергізму

- визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства

Рис. 1. Принципи стратегічного управління підприємством

Джерело: [5, с. 22–23]

ється номенклатура продукції, здійснюється процес «захоплення» ринків збуту;

2) етап масового збуту продукції; у цей період ринок поступово насичується, поширюється конкуренція, яка змушує шукати нові важелі утримання ринків збуту під контролем; в результаті розроблюється концепція маркетингу, або концепція збуту товару;

3) постіндустріальна епоха розвитку, в якій не простежуються закономірності попередніх періодів; у цей час у підприємств, окрім отримання прибутку, виникають ще й інші цінності; цей етап характеризується інтенсифікацією та диверсифікацією виробництва, розвитком та інтеграцією в міжнародних економічних відносинах, боротьбою за світовий ринок збуту, розширенням інформаційного простору; у цей період змінюються вимоги до якості продукції, гостро постають екологічні проблеми й проблеми утилізації шкідливих відходів виробництва, відбувається бурхливий індустріальний розвиток країн Азійсько-Тихоокеанського регіону [8].

Одним з найбільш дискусійних питань у формуванні стратегії підприємства є стратегічне управління персоналом. Різні стадії в розвитку стратегічного управління персоналом підприємства

пов'язують також із загальною еволюцією підприємства (табл. 1) [18].

Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відображає довгострокові інтереси підприємств. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто у підприємстві, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, є можливість ефективно протидіяти негативним факторам впливу, що безпосередньо приведе до формування належного рівня конкурентоспроможності. До переваг підприємств зі стратегічною орієнтацією можна віднести зменшення до мінімуму

Таблиця 1

Стадії розвитку стратегічного управління персоналом відповідно до загальної еволюції підприємства

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I. Зародження	Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом та управляється власником.	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання та звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій.
II. Функціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії, ринок; оргструктура формалізована.	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших операцій автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом.
III. Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; диверсифікація виробництва; посилення конкуренції за ресурси та контролю за інвестиціями.	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати.
IV. Функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне й матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш пласка та горизонтальна.	Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінюванні; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управління змінами.
V. Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку.	Управління персоналом побудоване навколо стратегії підприємства та є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінювання його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу.

Джерело: [3]

впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства й окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітке формування загального бачення підприємства, довгострокових та середньострокових цілей, що дисциплінує всю його діяльність; поява можливості передбачити можливі ризики діяльності підприємства [7].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення постійного розвитку підприємств. Вибір стратегії управління персоналом безпосередньо обумовлюється корпоративною стратегією підприємства, тобто напрямом його розвитку, і бізнес-стратегіями підприємства, насамперед конкурентною стратегією, яка визначає, якого рівня кваліфікації має бути персонал, які він має конкурентні переваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
5. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

6. Просалова В.С., Смольянинова Е.Н. Генезис форм и методов стратегического управления. Современныe исследования социальных проблем. 2011. № 4 (08). URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.

7. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 210–218.

8. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покологна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник / ред. О.І. Аляб'єв. Харків: ХНАМГ, 2012. 287 с.

9. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць / редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Т. 18. № 3. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. С. 91–95.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoye upravleniye [Strategic management], Moskow: Economy, in Russian.
2. Armstrong M. (2002) Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami [Strategic management of human resources], Moskow: INFRA, in Russian.
3. Balabanova L.V. (2010) Stratehichne upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh rynkovoyi ekonomiky: [monohrafiya] [Strategic management of the personnel of the enterprise in a market economy] [monograph], Donetsk, DonNUET, in Ukrainian.
4. Karlof B. (1991) Delovaya strategiya: kontseptsiya, sodержaniye, simvolyy [Business strategy: concept, content, symbols], Moskow: Economy, in Russian.
5. Martynenko M.M., Ignatieva I.A. (2006) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management], Kiev: Caravel, in Ukrainian.
6. Prosalova V.S. (2011) Genezis form i metodov strategicheskogo upravleniya [Genesis of forms and methods of strategic management] Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem : elektronnyy nauchnyy zhurnal [Modern research of social problems: electronic scientific journal] (electronic journal) vol. 4 (08). Available at: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.
7. Romanyuk L.M. (2010) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel] Scientific works KNTU, vol. 17, pp. 210–218.
8. Pisarevsky I.M., Tishchenko O.M., Pokolodna M.M. (2012) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management], Kharkiv: KhNAME, in Ukrainian.
9. Shapovalova I.O. (2014) Sutnist' ta peredumovy vynyknennya stratehichnoho upravlinnya [The essence and prerequisites for the emergence of strategic management] Economic thought, vol.18, no. 3, pp. 91–95.

Berezina L.M.Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at Department of Enterprise Economics
Poltava State Agrarian Academy**Marievs'ka M.Yu.**Degree Seeking Applicant, Specialty "Management"
Poltava State Agrarian Academy**ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH**

Currently, strategic management is an important factor in the successful operation of enterprises in difficult market conditions, but unfortunately, it is often possible to observe the lack of strategic activity in enterprises, which leads them to "defeats" in the competition.

The purpose of strategic management is a complex system that combines the mission, goal, and strategy of the enterprise, which increases competitiveness and long-term perspective existence. However, the peculiarities of each organization's strategic management depend on a number of factors:

- branch;
- enterprise size;
- type of production, level of specialization, concentration, and cooperation;
- characteristics of production potential;
- presence (absence) of scientific and technological potential;
- development level of management;
- personnel skill level, etc.

Strategic management is a process of adoption and implementation of strategic decisions, the central element of which is a strategic choice, based on a comparison of its own resource potential of the enterprise with the capabilities and threats of the external environment in which it operates. The strategy can be considered as the main link between the goals and line of behavior chosen to achieve these goals.

The process of forming a strategy consists of the following steps: definition of the mission; definition of goals; conducting an analysis of the internal and external environment to identify internal strengths and weaknesses and external capabilities and threats (SWOT analysis); analysis of current strategies; carrying out an additional analysis of resource potential (financial, labour); formulation of key strategic questions based on preliminary analysis; preparation of strategic plans for the strategy implementation; strategy implementation; strategy monitoring.

One of the most controversial issues in business strategy formation is strategic human resources management. Different stages in the development of strategic human resources management at the enterprise are also associated with the overall evolution of the enterprise. Thus, strategic human resources management becomes the most important prerequisite for the formation of successful management in terms of the existing requirements for ensuring the continuous development of enterprises. The choice of the strategy of personnel management is directly conditioned by the corporate business strategy, that is, its direction of development, and the business strategies of the enterprise – first and foremost by a competitive strategy that determines what personnel skill level should be, as well as its competitive advantages.