

## ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Герасимчук Н.А., Шовть Ю.Ю.

Національний університет біоресурсів і природокористування

У статті розглянуті основні положення про сутність стратегії, її значення для розвитку підприємства. Автори запропонували етапи створення стратегії на малому підприємстві та алгоритм її реалізації, що дозволить розробити місію, цілі і завдання підприємства, головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів малого підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, ресурси, мале підприємство, план розвитку.

Перехід економіки до ринкових відносин спричинив ускладнення в діяльності кожного підприємства незалежно від форми власності, галузі й напрямів прикладання зусиль, правового статусу тощо. В міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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.

**Мета дослідження.** Дослідити значення стратегії у виробничій діяльності приватного підприємства, узагальнити різні підходи, запропонувати власну стратегію розвитку.

**Викладення матеріалу.** Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою тлумачиться як довгостроковий комплексний план дій керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації.

Аналіз стану й динаміки трансформаційних процесів дає змогу визначити особливості методології стратегічного управління стосовно вітчизняних суб'єктів господарювання [1, с. 12].

На становлення стратегічного управління найвідчутніше впливають особливості й перешкоди внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. Незважаючи на те, що стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці стратегія поведінки більшості суб'єктів господарювання відсутня, що значною мірою сприяє погіршенню їх становища. Це можна пояснити насамперед намаганням керівників швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів [3, с. 10].

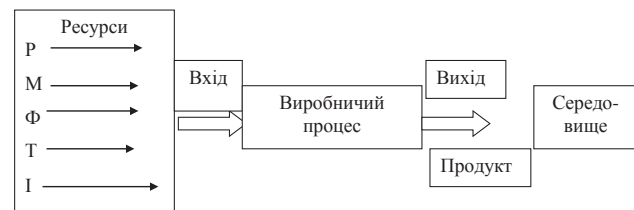
Відсутність стратегії, як правило, проявляється у двох формах. По-перше, суб'єкти господарювання планують свою діяльність виходячи зі сталості зовнішніх умов. У цьому разі дотепер прийнято було складати довгострокові плани, де вказується, що і коли робити у далекій перспективі або які конкретні результати мають досягатися. Коли йдеться про стратегічне управління, то передусім потрібно визначити, що слід робити зараз, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому. При цьому треба виходити з того, що як у зовнішньому оточенні, так і внутрішньому обов'язково відбуваються зміни.

Тобто при стратегічному управлінні здійснюється погляд із майбутнього в теперішнє, визначаються певні заходи нині, щоб забезпечити бажаний стан у майбутньому.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програмних дій ґрунтується лише на аналізі внутрішніх можливостей і потенціалі підприємства. При такому підході часто виникають ситуації, коли підприємства не в змозі досягти своїх цілей через те, що з часом змінюються умови як у безпосередньому оточенні (споживачі, постачальники, конкуренти та ін.), так і в макросередовищі (зміни в законодавстві, податковому кодексі, політиці уряду тощо) [6, с. 25].

Життєдіяльність організації складається з трьох основних процесів:

- одержання сировини чи ресурсів із зовнішнього оточення;
- виготовлення продукту;
- передача продукту з зовнішнє середовище (рис. 1).



**Рис. 1. Ресурсна схема виробничого процесу (життєдіяльність організації)**

*P* – трудові ресурси, *M* – матеріальні ресурси,  
*Ф* – фінансові ресурси; *T* – технологічні ресурси,  
*I* – інформаційні ресурси

Джерело: розробки авторів на основі [4]

Суть сучасного стратегічного менеджменту полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства (табл. 1).

Як відзначають зарубіжні дослідники, сьогодні «стратегія – її успіх або невдача – часто зумовлює організаційна культура». Таким чином, вона стає могутнім чинником, який необхідно враховувати при реалізації стратегії. В зв'язку з цим приведемо думку одного з вітчизняних бізнес-консультантів: «В багато наших компаній корпоративна культура або відсутній зовсім, або знаходиться в зачатковому стані. Тут все ще переважають рудименти радянських принципів управління, які негативно позначаються на стратегічному процесі» [4, с. 124].

Таким чином, створення корпоративної культури нового зразка повинне стати одному з першорядних стратегічних завдань менеджменту наших підприємств і кожен великий або малий план потребує оцінки з цих позицій.

## Порівняння стратегічного й оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники – це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій	Працівники – це основа організації, її головна цінність і джерело добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення

Джерело: [8, с. 25]

Результати діяльності більшості фірм прямо залежать від ефективності вжитих заходів і вибору чи неприйняття визначених стратегій (табл. 2).

Таблиця 2

## Матриця результатів, одержаних в залежності від виду дій і стратегій

Види дій	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії	Визначена стратегія й ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, однак успіх у майбутньому викликає сумнів
Неефективні дії	Визначена стратегія, але неефективні дії іноді спрацювали в минулому, проте в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія і неефективні дії привели до невдачі в минулому, і такий же результат очікується в майбутньому

Джерело: [7, с. 214]

Перш ніж приступити до реалізації стратегії, необхідно визначити, чи відповідає план нижченаведеним характеристикам:

1. План повинен бути сформульований в чітких, конкретних і недвозначних виразах. Інакше кажучи, пункти плану повинні виключати різні трактування. Наприклад, не просто «збільшити продуктивність праці», а «перевищити торішні показники на 10%». Звідси ще одна ознака ефективного плану: він, як правило, базується на чітких розрахунках і цифрах, містить наочні діаграми і таблиці. Останні не повинні порохитися в теках, відкладених в дальній ящик, а в рамках внутрішнього PR, бути доступні, як «наочна агітація» для всіх, хто причетний до виконання стратегічного задуму [5, с. 32].

2. План повинен бути досяжним. Часто буває, що боси ставлять «надхмарні» цілі, для того, щоб стимулювати ефективність роботи. Ця помилка, оскільки нереальні плани можуть привести до «надриву» персоналу і перетворитися з чинника позитивної мотивації (іноді це трапляється на першому етапі їх реалізації) в негативний чинник, зі всіма витікаючими з цього наслідками: страхом покарання за невиконання, «приписками», реструкціонізмом і т.д.

3. Індивідуальні плани повинні органічно поєднуватися з груповими. Стратегія не буде ефективною, якщо в ній не розмежовані повноваження і

відповідальність. Інакше це приводить до конфліктів в процесі реалізації стратегії, а значить, до його невдачі, після чого украй складно буває знайти дійсних винуватців провалу стратегічного почину.

4. Стратегія (план) повинна бути оформлена у письмовій формі у вигляді корпоративного документа, доступного тим, хто несе відповідальність за його виконання. Це зовсім не означає, що він може бути доступним всім охочим. Адже часто в стратегії містяться якісь корпоративні таємниці, за які конкуренти готові платити. Тому ходіння стратегічних документів в рамках підприємства (наприклад, таких, як плани перспективного розвитку) повинна контролювати служба безпеки [1, с. 46].

5. Люди, що брали участь в розробці плану, також повинні бути відповідальними за його здійснення, оскільки інакше він ризикує виявитися відірваним від реальності. Це дозволяє людям, що беруть участь в стратегічному процесі, реальніше дивитися на речі. Адже стратег трічі подумає над тим або іншим пунктом плану, якщо знатиме, що за його виконання несе відповідальність і він сам.

6. Плани повинні включати критичні доданки успіху. Ці доданки мають пріоритетне значення. Йдеться про ті чинники, без яких дана стратегія не може бути реалізована. Серед них можуть опинитися і стандарти поведінки співробітників, і система інноваційного менеджменту компанії, і мотивація персоналу.

7. До обговорення плану необхідно привернути як можна більше число зацікавлених осіб. Сьогодні зацікавлені особи – це не тільки топ-менеджмент компанії і її акціонери, але і персонал, партнери, суспільство і споживачі. Розробляючи план по поступовому скороченню персоналу, не можна не звертати уваги на інтереси місцевого співтовариства, інакше наміри керівництва можуть бути зустрінуті кампанією по їх дискредитацію. Ще приклад: розширюючи свою дилерську мережу, необхідно врахувати інтереси і вже існуючих дилерів. Проте необхідно не забувати і про безпеку бізнесу: відвертість – це добре, але безпечність дуже суворо карається конкурентним середовищем [3, с. 85].

8. У ефективному плані завжди чітко названий головний відповідальний за його реалізацію (звичайно це один з топ-менеджерів). Необхідно перевірити, чи не «розпорошена» відповідальність за виконання плану між багатьма керівниками, інакше кажучи, чи не опиниться ця стратегія «дитини у сьоми няньок». Особливо слід зазначити, що головний відповідальний несе відповідальність не тільки за реалізацію плану, але і за своєчасний перегляд, – тобто він зобов'язаний інформувати ке-

рівництво про хід виконання і своєчасно ставити на порядок денний питання про коректування курсу.

9. В період здійснення плану необхідно передбачити перевірені міри, щоб визначити, «спрацює або не спрацює» той або інший крок.

10. Ефективний план повинен включати також сценарії – на випадок непередбачених подій – своєрідні «запасні» стратегії.

Ці стратегії повинні враховувати не тільки негативні чинники зовнішнього середовища, але і ті «щасливі випадковості», які може надати кон'юнктура [3, с. 84].

11. Обов'язковою, хай і не головною, метою, яку ставить керівництво в реалізації плану, повинна стати мета розвитку себе і підлеглих. Інакше кажучи, які нові навички, уміння, знання придбає компанія в процесі реалізації плану. Як він збагатить корпоративну культуру компанії і відобразиться на її психологічному кліматі.

Успіх навіть самих ризикованих проєктів завжди базується на плануванні, проте успішне планування не завжди гарантує успіх поділа. Цей парадокс стратегії необхідно завжди пам'ятати при складанні планів. Основними питаннями, які повинен поставити менеджер при формуванні нової фірми чи реорганізації існуючої, повинні бути такі: «хто ми?», «що ми робимо (будемо робити)?», «де ми перші (кращі)?». Якщо керівник (менеджер) може дати відповіді на поставлені питання, значить він може зрозуміти і сформулювати її головну загальну мету своєї організації – місію [37, с. 28].

**Висновки.** На нашу думку, стратегія в розвитку підприємства має дуже велике значення. Саме за допомогою стратегії формується мета та місія компанії, без чого саме існування компанії буде просто неможливе.

Вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегії розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. При цьому домінуючим елементом стратегії повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з ціле-спрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою та перепідготовкою кадрів.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – № 1.
3. Горьовий В. П. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні [Текст] / В. П. Горьовий, Л. В. Прудивус // Економіка АПК. – 2012. – № 12. – С. 10-17.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. – Т. 2. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.
5. Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
6. Організація виробництва: Навч. посібник / Герасимчук Н. А., Кондратюк О. І., Вікарчук О. І. – Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, Житомир, 2009. – 244 с.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції [Текст] : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Герасимчук Н.А., Шовть Ю.Ю.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования

## ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье рассмотрены основные положения о сущности стратегии, ее значение для развития предприятия. Авторы предложили этапы создания стратегии на малом предприятии и алгоритм ее реализации, что позволит разработать миссию, цели и задачи предприятия, главные направления и мероприятия сбалансированности его развития в условиях динамического изменения внешней среды при максимальном использовании всех имеющихся ресурсов малого предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, ресурсы, малое предприятие, план развития.



Gerasyanchuk N.A., Shovt J.J.

National University of Life and Environmental Sciences

## THE VALUE OF STRATEGY IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

## Summary

In the article discussed the basics of the strategy and its importance for the development of the enterprise. The authors proposed steps for creating strategies for small business and the algorithm for its implementation, which will develop the mission, goals and objectives of the enterprise, the main directions and measures for balancing of its development in a dynamically changing environment with maximum use of all available resources for small business.

**Keywords:** strategy, development, resources, small enterprise, development plan.

УДК 332.025.12

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Глушко А.Д.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

У статті визначено сутність та склад інституційного забезпечення державної регуляторної політики. Досліджено структуру регуляторних органів в Україні з виділенням загальнодержавного та регіонального рівня реалізації їх функцій. Виокремлено проблемні аспекти та представлено концептуальну модель здійснення державної регуляторної політики органами місцевого самоврядування в Україні. Обґрунтовано необхідність участі громадськості у здійсненні державної регуляторної політики органами місцевого самоврядування на всіх етапах її провадження. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного забезпечення державної регуляторної політики на регіональному рівні.

**Ключові слова:** концептуальні засади, державна регуляторна політика, інституційне забезпечення, органи місцевого самоврядування, регуляторна діяльність.

**Постановка проблеми.** Актуальною проблемою державної регуляторної політики є її здатність забезпечити розвиток ефективних методів державного регулювання економічними процесами, сталий розвиток та економічну безпеку національної економіки. Регуляторна політика має бути спрямована на реалізацію узгодженої, збалансованої, скоординованої системи заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам. При цьому закономірним постає питання підвищення якості регуляторної діяльності органів влади, оптимізації їх взаємодії в процесі державного регулювання соціально-економічним розвитком національної економіки. Адже однією з основних умов забезпечення високого рівня ефективності державної регуляторної політики є наявність дієвого інституційного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням реалізації державної регуляторної політики органами виконавчої влади присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Е. Брауна, В. Кіп Віскузі, Дж.М. Вернона, Дж.Е. Гарінгтона, О.В. Літвінова, О.Х. Юлдашева, О.О. Юлдашева, К. Ляпіної та ін. Проте в умовах загострення проблем державного управління питання підвищення ефективності діяльності органів влади в процесі реалізації державної регуляторної політики потребує ґрунтовних наукових досліджень, розробки практичних рекомендацій та теоретико-методичних засад.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах посилення глобалізаційних процесів забезпечення соціально-економічного розвитку країни та підвищення добробуту громадян можливе лише за умови провадження ефективної державної регуляторної політики. Передумовою вдосконалення механізмів реалізації державної

регуляторної політики, визначення оптимальних методів державного регулювання економічними та соціальними процесами в національній економіці правомірно визначити наявність оптимальної збалансованої системи регуляторних органів. Тому необхідність визначення концептуальних засад провадження регуляторної діяльності органами влади як основи забезпечення високого рівня якості та ефективності реалізації державної регуляторної політики є беззаперечною.

**Мета статті.** Метою даної роботи є з'ясування сутності та складу інституційного забезпечення державної регуляторної політики, визначення концептуальної моделі здійснення державної регуляторної політики органами місцевого самоврядування в Україні та запропонувати напрями її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність понять «інститут», «інституції», «інституційне забезпечення» розкривається в працях представників економічної школи, що має назву «інституціоналізм». Основоположником нового інституціоналізму вважають американського вченого, лауреата Нобелівської премії (1993) Д. Норта [1]. Представники нового інституціоналізму розрізняють поняття «інститути» та «інституції». Згідно з підходом Д. Норта поняття «інституції» охоплює будь-які види обмежень, створені для спрямування людської взаємодії в певному напрямі. Призначення інституцій у суспільстві полягає в тому, щоб зменшити невизначеність через встановлення постійної структури людської взаємодії.

Формою прояву інституцій є інститути (інший переклад – організації). Інститут є суб'єктом інституційного механізму. Як зазначає Д. Норт «... не існує інших рішень, крім використання інсти-