

УДК 338

Горбатюк Валентина Вікторівна

викладач кафедри менеджменту

Одеський національний економічний університет

Gorbatiuk Valentyna

Lecturer of the Department of Management

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0003-4476-2616

Бистрицька Юлія Русланівна

студентка кафедри менеджменту

Одеського національного економічного університету

Bystrytska Yulia

Student of the Department of Management

Odesa National Economic University

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
FEATURES OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT
PROCESS OF AN ENTERPRISE**

Анотація. Вступ. Управління стратегічним розвитком стає дедалі важливішим для сучасних підприємств в умовах глобалізації та інтеграції. Тому досвід інших країн, який використовують українські економісти в управлінні економікою та бізнесом, має велике значення. Однак дотримання іноземних традицій у прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для українських компаній і не завжди приносить очікувані результати. Це підкреслює необхідність адаптації та врахування специфіки вітчизняного контексту. Отже, важливо

розробити власні наукові підходи до вирішення сучасних економічних проблем, враховуючи як українські реалії, так і міжнародний досвід.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення сутності стратегічного розвитку підприємства та особливостей процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є нароби вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дослідження особливостей управління стратегічним розвитком підприємства.

У процесі дослідження було використано наступні методи: метод систематизації та критичного аналізу для визначення сутності поняття «стратегія» та «управління стратегічним розвитком»; метод порівняльного аналізу для визначення основних характеристик стратегій підприємства; метод аналізу й синтезу для визначення основних напрямків розвитку підприємства; метод узагальнення й систематизації при формуванні концептуальної схеми управління стратегічним розвитком підприємства.

Результати дослідження. У статті виділено виділили три підходи до визначення поняття «стратегія»: стратегія як сукупність прийнятих рішень; стратегія як комплексний довгостроковий план дій; стратегія як визначений напрямок діяльності. Обґрунтовано доцільність трактування стратегії як напрямку розвитку підприємства. Проведено порівняльну характеристику стратегій за рівнями стратегічних рішень, за кожною зі стратегій визначено її сутність, обсяг охоплення та рішення, що приймаються. Визначено основні принципи стратегічного управління та напрямки стратегічного розвитку підприємства. Розроблено концептуальну схему стратегічного управління розвитком підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати інструментарій управління стратегічним розвитком

підприємств та обґрунтувати доцільність їх використання вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, конкуренція.

Summary. *Introduction. Entry Managing strategic development is becoming increasingly important for current enterprises in the minds of globalization and integration. Therefore, evidence from other countries that the Ukrainian economy is being used in managing the economy and business is of great importance. However, the adoption of foreign traditions and the adoption of solutions for strategic management will not always be effective for Ukrainian companies and will not always bring significant results. This emphasizes the need for adaptation and integration of the specifics of the economic context. Therefore, it is important to develop scientific approaches to current economic problems, both Ukrainian realities and international evidence.*

Purpose. The method of investigation is to highlight the essence of the strategic development of an enterprise and the features of the process of managing the strategic development of an enterprise.

Materials and methods. Materials for conducting research include materials from domestic and foreign scientists to investigate the features of managing the strategic development of enterprises.

The research process was based on the following methods: the method of systematization and critical analysis to determine the essence of the concept of "strategy" and "management of strategic development"; method of continuous analysis for identifying the main characteristics of business strategies; method of analysis and synthesis to identify the main directions for the development of enterprise; a method of formalized systematization in the formation of conceptual schemes for managing the strategic development of an enterprise.

Results. The statistics have seen three approaches to the definition of "strategy": strategy as the totality of decisions taken; strategy as a

comprehensive long-term plan of action; strategy as a means of directing activities. The importance of interpreting strategy as directly directing the development of enterprise is emphasized. A thorough description of the strategy behind the level of strategic decisions has been carried out, behind each strategy the essence of the strategy has been identified, and the decisions that are taken. The basic principles of strategic management and directions for strategic development of enterprises are identified. A conceptual scheme for strategic management of business development has been developed.

Discussion. In subsequent studies, it will be necessary to analyze the tools for managing the strategic development of enterprises and to demonstrate the effectiveness of their successive business enterprises.

Key words: *strategy, strategic development, competition.*

Постановка проблеми. Проблеми стратегічного планування в бізнесі зазвичай стають більш очевидними під час економічних криз. У такі моменти виявляються слабкі місця деяких компаній, а також переваги інших. Саме в період кризи стає зрозуміло, на що витрачалися значні ресурси без досягнення бажаних результатів. У цей час посилюється конкурентна боротьба, і успіх отримує той, хто може продемонструвати суттєві конкурентні переваги, пов'язані зі своєю ринковою позицією.

Отже, у сучасному світі, який характеризується швидкими змінами та високою конкурентоспроможністю, поняття «стратегія» набуває особливого значення в різних сферах — від бізнесу до політики, військової справи та соціального розвитку. Проте, незважаючи на широке використання цього терміна, його сутність залишається предметом обговорення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сутності поняття «управління розвитком підприємства» у свої роботах висвітлювали низка авторів, а саме А. Завербний, І. Чукаєва [4], А. Сава, М. Саєнко [9],

Г. Мінцберг, Дж. Куїн [6], М. Мескон [1], А. Чадлер [11] та багато інших. Особливості процесу управління стратегічним розвитком висвітлено в роботах М. Мескон [1], В. Шарапа [12], В. Вовк [3].

Метою статті є визначення сутності стратегічного розвитку підприємства та особливостей процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що наявність стратегії є необхідною, оскільки для організованого бізнесу постійна зміна курсу є неможливою. Також досягти повної гнучкості та швидко реагувати на зміни в економічному середовищі через миттєві зміни в організації є складним завданням.

Слово «стратегія» походить з давньогрецької та означає «мистецтво полководця». Поняття «стратегія» виникло у реальному військовому контексті, де воно охоплювало планування та організацію політики держави і військово-політичних союзів, використовуючи всі доступні ресурси.

Досліджуючи сутність поняття в рамках менеджменту, ми виявили, що в науковій літературі не існує єдиного визначення сутності поняття «стратегія». На основі критичного аналізу доробок вчених, ми визначили три підходи до трактування поняття «стратегія» (табл.1.1):

- стратегія як сукупність прийнятих рішень;
- стратегія як комплексний довгостроковий план дій;
- стратегія як визначений напрямок діяльності.

Співставляючи думки різних науковців на нашу думку найбільш доцільним є визначення стратегії третьої групи авторів, а саме стратегії як визначений напрямок діяльності. Визначення стратегії як сукупності прийнятих рішень або як довгостроковий план більше відноситься саме до створення стратегічного плану, який у свою чергу складається на основі напрямку визначеного стратегією.

Визначення поняття «стратегія» різних вчених

Автор	Визначення
<i>Стратегія як сукупність прийнятих рішень</i>	
Завербний А.С.	це те, що веде підприємство/організацію до успішного гармонійного розвитку в конкурентному середовищі за умов нестабільності зовнішніх змін
Ендрюс К.	це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії та приводять до розроблення принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей тощо.
Саєнко М.Г	це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
<i>Стратегія як комплексний довгостроковий план дій</i>	
Куїн Дж.Б.	це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів
Мескон А.	це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
І. Ансоф	набір правил для прийняття рішень, яких компанія дотримується у своїй роботі
<i>Стратегія як визначений напрямок діяльності</i>	
Чандлер А.	це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей
Шершньова З., Оборська С.	довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики
Богатирьов А.	прийнятні керівництвом підприємства напрямки і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей

Джерело: складено автором за [1, с. 122; 2, с. 33; 4; 6, с. 56; 9, с. 287; 10, с. 36]

Досліджуючи сутність стратегії варто зазначити, що вибравши загальний напрямок діяльності підприємства, необхідно адаптувати існуючі процеси у підприємстві відповідно до нього. Для кожного рівня управління на підприємстві має розроблятися відповідна стратегія. На

основі критичного аналізу літературних джерел ми провели порівняльну характеристику стратегій за рівнями стратегічних рішень за низкою характеристик: рівень управління; обсяг охоплення; рішення, що приймаються (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегій за рівнями стратегічних рішень

Стратегії	Рівень управління/відповідальність	Обсяг охоплення	Рішення, що приймаються
Корпоративна	- інституційний рівень управління; - відповідальність корпоративного керівництва.	управління господарським портфелем підрозділів/управління підприємством в цілому	-укріплення ділових позицій; - встановлення інвестиційних пріоритетів; - удосконалення корпоративної культури
Конкурентні	- інституційний рівень управління; - відповідальність корпоративного керівництва.	- конкретна конкурентна стратегія охоплює окремі стратегічні господарські зони	- розробка конкурентних переваг; - розробка системи реагування на зміни зовнішнього середовища; - посилення конкурентоспроможності
Функціональні	- адміністративний рівень управління; - відповідальність функціональних керівників та служб підприємства	функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку і відповідності до загальної стратегії	- розподіл ресурсів служби; - розробка заходів щодо підвищення функціонального підрозділу.
Операційні	- технічний рівень управління; - відповідальність виробничих менеджерів та менеджерів технічних груп	стратегії розробляються для кожного окремого підрозділу з урахуванням особливостей виробничих процесів	- встановлення планових показників підрозділу; - розробка заходів щодо удосконалення підрозділу відповідно до загальної стратегії;

Джерело: систематизовано автором на основі [5, с. 169; 10; 11]

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок розвитку підприємства, так визначає способи збалансування продуктового портфелю підприємства.

За умови, якщо підприємство працює на конкурентному ринку, за кожною складовою продуктового портфелю виникає необхідність розробки конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія або бізнес-стратегія – розробляється для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Саме конкурентна стратегія визначає рівень цін, обсяги виробництва, заходи конкурентної боротьби тощо.

На середньому рівні управління розробляються функціональні стратегії. Функціональна стратегія визначає напрямок розвитку певної функціональної підсистеми. До основних функціональних підсистеми підприємства відносять: підсистему управління збутом, підсистему управління постачанням, підсистему управління виробництвом, підсистему управління маркетингом, підсистему управління персоналом, підсистему управління фінансами тощо.

Особливість розробки стратегії для кожного підрозділу може відрізнятися в залежності від обраних конкурентних стратегій для різних видів продукції. В той же час, за кожним видом продукції на підприємстві можуть розроблятися різні фінансові стратегії, стратегії інновацій, виробничі стратегії, стратегії організаційних змін.

На найнижчому управлінському рівні розробляються й реалізуються операційні стратегії, що стосуються безпосередньо виробництва й розробляються окремо для різних ділянок виробничого процесу. В операційних стратегіях визначаються точні показники які мають досягатися у виробничому процесі й відбувається корегування виробничого процесу у відповідності до ситуації, що складається безпосередньо на виробництві.

При розробці стратегій на кожному рівні необхідним є розуміння цілей організації, аналіз зовнішнього середовища, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, визначення розподілу ресурсів, а також встановлення конкретних цілей і планів дій. Крім того, стратегії повинні

бути гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов, і їх слід ефективно доносити до персоналу для забезпечення узгодженості в організації.

Автори [7] пропонують виділяти п'ять етапів управління стратегічним розвитком підприємства: аналіз середовища, визначення місії та цілей, формулювання та вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль.

Автори [9] виділяють чотири етапи стратегічного управління: формування стратегічного бачення і місії організації; розробка стратегії розвитку; впровадження та реалізація стратегії; оцінка роботи, дослідження тенденцій та коригування стратегії.

Автори [3] зазначають, що управління стратегічним розвитком відбувається на основі реалізації етапів стратегічного управління: вивчення та аналіз поточної ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії.

Проаналізувавши вищенаведені підходи, ми визначили, що сутність виділених вченими етапів співпадає, й проаналізовані етапізації відрізняються лише компонуванням дій в межах етапів. Однак з точки зору підбору методологічного інструментарію управління стратегічним розвитком, ми вважаємо доцільним більше деталізувати етапи. Окрім цього як показує практичний досвід підприємств процес управління стратегічним розвитком підприємства повинен мати циклічний характер.

На основі проведеного нами аналізу наукових джерел ми сформуvalи концептуальну модель процесу управління стратегічним розвитком підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Запропонована нами модель відрізняється від попередньо запропонованих низкою змін: нами уточнено необхідність виокремлення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, з підбором методологічного інструментарію; уточнено напрямки розвитку на стадії вибору та формування стратегії; запропоновано розглядати етапи контролю, діагностик та корегування як складові етапу реалізації стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що управління стратегічним розвитком має базуватися на детальному вивченні всіх чинників, що впливають на діяльність підприємства та галузі в цілому, й

супроводжуватися високою компетентністю менеджерів для прийняття ефективних й вчасних рішень.

У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати інструментарій управління стратегічним розвитком підприємств та обґрунтувати доцільність їх використання вітчизняними підприємствами.

Література

1. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 777 p.
2. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку : монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.
3. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (дата звернення: 03.04.2025).
5. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 167-171.
6. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. К: Наукова думка. 2014. 688 с.

7. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
8. Сава А., Саєнко М. Розробка стратегії в контексті забезпечення економічної ефективності і діяльності підприємств. *Економічна думка THEU*. 2015. № 200 (3). С. 285-290.
9. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430
10. Чандлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press, 1990. 465 с.
11. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

References

1. Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers.
2. Bohatyrov, A. M., Butenko, A. I., & Kuznetsova, I. O. (2003). *Planning of food industry enterprises' activity in market conditions: Monograph* [In Ukrainian]. Odesa: Institute for Market Problems and Economic and Ecological Research of NAS of Ukraine.
3. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formation of a strategic management system of an enterprise under martial law. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
4. Zaverbnyi, A. S., & Chukaieva, I. D. (2020). Features of strategy as an instrument for harmonious development and competitiveness of an enterprise.

Effective Economy, (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653>
(Accessed: April 3, 2025).

5. Kononova, I. V. (2017). Classification of development strategies of socio-economic systems. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, (12(1)), 167–171. [In Ukrainian]

6. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2014). *The strategic process* (Yu. N. Kapturevskyi, Ed., Trans.) [In Ukrainian]. Kyiv: Naukova Dumka.

7. Rudnytska, O. V., & Komarovskiy, A. A. (2023). Strategic management of an enterprise as an important component of the management system. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

8. Sava, A., & Saienko, M. (2015). Strategy development in the context of ensuring economic efficiency and enterprise activity. *Economic Thought of TNEU*, (200(3)), 285–290. [In Ukrainian]

9. Technologies for managerial decision-making: Monograph / Edited by I. O. Kuznetsova. (2023). Kharkiv: Disa Plus. [In Ukrainian]

10. Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts Institute of Technology: The MIT Press.

11. Sharapa, V. (2023). Strategy formation: Theoretical and practical aspects. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>