

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ "СТРАТЕГІЯ" ТА "СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ"

*Анотація. Наведено аналіз визначень понять "стратегія", "стратегічне управління", "стратегічне планування", "стратегічний план" і "стратегічний розвиток" вітчизняних та зарубіжних авторів, а також уточнено визначення, отримане автором у результаті дослідження.*

*Аннотация. Приведен анализ определенных понятий "стратегия", "стратегическое управление", "стратегическое планирование", "стратегический план" и "стратегическое развитие" отечественных и зарубежных авторов, а также уточнено определение, полученное автором в результате исследования.*

*Annotation. Definitions of the concepts "strategy", "strategic management", "strategic planning", "strategic plan" and "strategic development" given by domestic and foreign authors are analysed. The definition obtained by the author from the study is specified.*

*Ключові слова: стратегія, планування, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний план, стратегічний розвиток.*

Необхідною умовою виживання й ефективного розвитку підприємств в Україні є їх мобільна реакція на зміни зовнішнього середовища. Динамічний розвиток ринкових процесів в Україні значно підвищує роль наукового обґрунтування розвитку підприємства, і важливе значення у цьому процесі посідає використання теорії стратегічного планування. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Вагомий внесок у дослідження теорії стратегічного управління та планування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці у сфері менеджменту, як: В. Бабич, В. Єфремова, О. Виханський, В. Пономаренко, С. Попова, О. Тридід, Л. Шевчук, А. Яковлева, А. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Стейнер, Дж. Гелбарт та ін. [1]. Незважаючи на досягнення закордонних та вітчизняних вчених, актуальними залишаються дослідження, пов'язані із уточненням сутності понять "стратегія" та "стратегічне управління", інформаційним забезпеченням системи стратегічного планування, а також удосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства.

Метою статті є обґрунтування та дослідження сутності та еволюції поняття "стратегія" і "стратегічне планування", а також пропозиції власного визначення.

На сьогодні існує велика кількість визначень, що трактують поняття "стратегія" залежно від об'єкта і предмета досліджень, відносно конкретної формальної ситуації. Це є свідченням значної уваги до процесу теоретичного узагальнення та обґрунтування сутності стратегії. Останнім часом поняття "стратегія" зазнало багато змін, розвинулись нові підходи до розробки та реалізації стратегії, наближаючи до сьогодення суть її визначення. Дослідники не тільки неоднозначно трактують поняття "стратегія", але наділяють його різним змістом, що ускладнює сприйняття даного питання.

Поняття "стратегія" розглядається як сукупність таких складових: система заходів, причинно-наслідковий ланцюг цілей, довгостроковий план дій, принципи ведення бізнесу, набір правил для прийняття рішення, система моделей дій. Результатом взаємодії цих складових є:

- досягнення запланованих цілей;
- вирішення економічних та соціальних завдань;
- досягнення конкурентних переваг;
- задоволення потреб споживачів;
- досягнення унікальної ринкової позиції;
- підвищення ефективності функціональних складових.

На думку автора, розходження у поглядах щодо визначення стратегії обумовлені, головним чином, ступенем гнучкості прийнятих стратегічних рішень. Уперше сфера наукових досліджень стратегії фірми була формально окреслена з точки зору особливостей концепції, визначень та методології в працях А. Чандлера, К. Ендрюса та І. Ансоффа.

Згідно з А. Чандлером, стратегія – метод визначення довгострокових завдань і цілей, визначення напряму діяльності і розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети [2]. Таке розуміння стало основоположним для теорії стратегічного управління, а згодом сформувало класичний підхід, який ґрунтувався на визначенні стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язаних

Визначення стратегії А. Чандлера суттєво доповнив та розвинув основоположник Гарвардської школи К. Ендрюс. Під стратегією він розумів відповідність між характеристиками фірми і ринковими можливостями, завдяки яким вона успішно адаптується до зовнішнього середовища.

На думку Д. Кемпбела, стратегія – це формування довгострокових цілей підприємства, створення та ухвалення курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети [3].

Слід звернути увагу, що реалізація стратегії включає впровадження обраної стратегії в практику, ресурсозабезпечення стратегії, зміну організаційної структури та культури.

Великий внесок у розвиток стратегічної теорії планування зробив І. Ансофф завдяки концептуалізації корпоративної стратегії. Вчений стверджував, що стратегічне планування обов'язково повинно враховувати прогнози майбутнього і на їх основі формувати план розвитку товарів та ринків. І. Ансофф під стратегією розуміє набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загроз від зовнішнього середовища [4].

Крім того, деякі науковці вважають, що стратегія – це набір правил, за допомогою яких досягаються головні цілі розвитку, прийоми, якими керуються в прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення певних цілей.

Відомі спеціалісти зі стратегічного управління А. Томпсон і Дж. Стрікланд поєднують планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. Так, А. Томпсон і Дж. Стрікланд визначають стратегію як план управління підприємством, який спрямований на покращення своїх позицій на ринку і задоволення потреб споживачів, шляхом досягнення поставлених цілей [5].

Вергілес Е. В. визначає стратегію, як детальний всебічний комплексний план, який створений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнути її мети. На думку автора, стратегія за його розумінням вимагає розробки заходів та планів, які повинні забезпечити досягнення мети, а також вони повинні ґрунтуватись на науково-технічному потенціалі фірми та її виробничо-збутових можливостях [6].

Американський дослідник Дж. Б. Куїнн вважає, що стратегія – це план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгодження цілей [7].

Дістало поширення визначення категорії "стратегія", зроблене вченим Б. Карлофф. Воно дозволяє розглядати стратегію, як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення мети шляхом координації й розподілу ресурсів компанії. Слід зазначити, що науковець виділяє 3 етапи розробки стратегії: 1) визначення місії; 2) постановка мети; 3) формулювання і реалізація стратегії, яка спрямована на досягнення мети [8].

На думку російського вченого Виханського О. С., стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей [1].

Отже, можна стверджувати, що визначення стратегії є багатограним і використовувати єдиний підхід до визначення є недоцільним. У результаті проведеного дослідження, з урахуванням особливостей трактувань поняття "стратегія", автором запропоновано таке уточнене його визначення: стратегія – комплекс заходів, які сформовані у ціленаправлений план, реалізація якого в майбутньому надасть змогу підприємству досягнути поставлених цілей шляхом вибору альтернативного напрямку розвитку, ефективного розподілу ресурсного потенціалу підприємства, а також проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення.

Кожен займається стратегічним плануванням, хоча, можливо, не називає так комплекс здійснюваних дій, не використовує щоденно цього терміна, який, на думку багатьох, використовують лише менеджери великих корпорацій. Рішенням стратегічного характеру є, наприклад, вибір школи чи напрямку навчання в університеті. Щоб прийняти правильне рішення, потрібно добре знати свої можливості та ситуацію в оточенні. Ситуація оцінюється в довгій, багаторічній перспективі часу. Як правило, беруться до уваги різні варіанти, і як підсумок, вибирається найкращий із них, ураховуючи всі хороші та погані сторони даної стратегії. Іноді такі рішення приймаються в результаті довгих розмірковувань та тривалого аналізу, а часом просто інтуїтивно, і все це належить до стратегічних рішень.

Стратегічний план полегшує визначення чіткої та виразної концепції діяльності підприємства чи організації. Це дозволяє підпорядкувати виробничу, комерційну, управлінську, маркетингову та інші види діяльності визначеній місії. Окрім того це дозволяє ідентифікувати з цілями організації її членів та зовнішніх партнерів. Для того, щоб стратегічне планування на підприємстві здійснювалось ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, а також етапи та методи розробки стратегії.

У літературних джерелах поняття стратегічного планування відрізняються, хоча якщо їх детально проаналізувати, то стає очевидним, що між ними немає принципіальних відмінностей. Варто узагальнити всі визначення стратегічного планування та виділити те основне і необхідне, що може бути використаним або вже використовується на підприємствах. Стратегічне планування сьогодні розробляється вже багатьма вітчизняними підприємствами. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й урахував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування.

Ф. Котлер визначає планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу [2].

Планування є найважливішою функцією управління, яка повинна забезпечити підприємству нормальне функціонування. Удосконалення системи управління вимагає нових підходів до самого процесу планування.

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [3].

Якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього, виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [5].

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Стратегічне планування вимагає багато часу та праці. Однак, кінцевий ефект володіння таким планом, який упорядковує роботу організації вартує цієї ціни. Ефект кількох років роботи організації, що опирається на чітко визначені пріоритети, – це значно більше, ніж ефект від кількарічної роботи тієї самої організації, що працює хаотично та непродумано.

Таким чином, стратегічне планування є важливим елементом управлінської роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить набір дій та рішень, які приводять до формування загальної стратегії розвитку підприємства що є запорукою його успішного функціонування та досягнення поставлених цілей.

*Наук. керівн. Холодний Г. О.*

---

**Література:** 1. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2004. – 512 с. 2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с. 3. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 159–172. 4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 414 с. 5. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2007. – 227 с. 6. Вергилес Э. В. Стратегическое планирование на предприятии / Э. В. Вергилес. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 21 с. 7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2011. – 688 с. 8. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписной. – М. : Экономика, 2008. – 239 с.