

*І. П. ХОЛЯВА*, канд. екон. наук., доц., НУ “ЛП”, Львів,  
*А. М. ОЛІЙНИК* аспірант, НУ “ЛП”, Львів;  
*Д. Р. ЦЬВОК* аспірант, НУ “ЛП”, Львів

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуто та узагальнено основні теоретичні засади здійснення стратегічного планування в управлінні діяльністю підприємством у сучасних умовах господарювання. Показано, що стратегічне планування в управлінні є механізмом, за допомогою якого управлінці можуть бачити пріоритетні напрями здійснення керівництва підприємством. Також, варто відзначити, що різні підходи до побудови системи стратегічного планування потребують чіткого формування програми управління діяльністю підприємством.

**Ключові слова:** стратегічне планування, управління, підприємство, діяльність.

**Вступ.** Управлінці вже доволі тривалий час вивчають та аналізують стратегію як явище та інструмент розв’язання проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як управляти процесами, що проходять на підприємстві та навколо нього.

Практика свідчить, про те, що без реорганізації системи управління підприємства на основі стратегічного планування вижити, а тим більше успішно працювати, практично неможливо. Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Необхідність пристосування до змін майбутнього та залучення до складання стратегічних планів не тільки управлінців, але й виконавців роботи підприємства є доволі актуальною в вивченні поняття стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Опрацювання методології формування стратегічних планів займається багато вчених, як теоретиків так і практиків. Постановка поняття стратегічного планування знайшла своє місце в роботах наступних науковців таких як І. Ансофф, Р. Акофф, А. Томпсон, У. Кинг, Ф. Котлер, Би. Карлофф, М. Портер, Д. Стрікленд, Герасимчука В.Г., Дроздова Г.М., Козака Ю.Г., Кириченко О.А., Дахна І.І., Щербак В.Г. та ін., праці яких дали значний поштовх для досліджень в даній галузі. Це

спричинило можливість глибокого та всебічного аналізу проблеми формування та удосконалення стратегічного планування в управлінні діяльністю підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Першочерговими цілями статті є визначення основного поняття стратегічного планування як складової життєдіяльності підприємства, представлення класичних стратегії управління підприємством і основних принципів формування стратегічних планів в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід теорій і практик сучасного менеджменту свідчить, що перехід від короткострокового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного в країнах з ринковою економікою викликаний прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваність у сфері зовнішніх відносин. Розробка і реалізація корпоративної стратегії, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала надзвичайно важливою складовою діяльності керівництва більшості підприємств.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій . І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. [1].

Через те, що два останні види управління за часом здійснення відносяться до короткострокового, у працях окремих авторів виділяють лише два види управління. Термін «тактичне управління» ототожнюють з терміном «оперативне управління»; але такий підхід не є абсолютно точним. У часових межах, тактичне управління обмежується терміном від одного до п'яти років, а оперативне управління може характеризуватися періодом від декількох годин. [12]

Тактичне управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. У результаті, іноді здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління. Це відбувається за умови, якщо виявляється вплив або безпосередня дія раніше не врахованих факторів. Оперативне управління, у свою чергу, покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний

підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов. [4]

Стратегічне управління в широкому значенні визначає довготермінову орієнтацію у питаннях розвитку суспільства у цілому або за окремими напрямками, сферами, об'єктами, територіями, визначає мету, завдання, стратегію розвитку суспільства і задає напрями діяльності кожній ланці управління. Основою стратегічного управління є стратегічні плани, концепції розвитку та інші документи, що відображають постановку і методи досягнення довгострокових цілей. Розрізняють наступні різновиди стратегії – галузеві: розвиток наукомістких галузей, використання ресурсозберігаючих технологій; функціональні: призупинення росту інфляції, залучення інвестицій; загальнополітичні: стабілізації, перебудови, соціально орієнтована політика тощо.

Вище керівництво підприємства, як правило, виходить з того, що в майбутньому результати діяльності поліпшаться, однак часто підприємство не виходить на заплановані результати функціонування. Таким чином, з'ясувалося, що довгострокове планування не працює в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції.

Кристалізація принципів елементів концепції стратегічного планування зв'язана з пошуком шляхів подолання обмежень системи довгострокового планування, що проявилось у невизначеності параметрів загального економічного розвитку. В системі стратегічного планування відсутнє припущення проте, що майбутнє обов'язково повинно бути ліпше минулого, і відкидається передумова про можливість вивчення майбутнього методом екстраполяції. Власне, в різному розумінні менеджерами значення зовнішніх факторів і є головною відмінністю довгострокового планування від стратегічного. Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації. Поряд із врахуванням тенденцій зовнішнього середовища, стратегічне планування інтегрує всі останні досягнення у сфері методів планування і, в порівнянні з довгостроковим плануванням, є значно складнішим і багатограним. В арсенал нових методів, що використовуються стратегічним плануванням, входять: моделі аналізу інвестиційних портфелів компаній, розробка ситуаційних планів розвитку, застосування сценарного планування, використання систем експертних оцінок, застосування різноманітних аналітичних матриць для дослідження альтернатив можливого стратегічного розвитку. Таким чином, можна сказати, що мета стратегічного планування є в поліпшенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів.

Головний недолік стратегічного планування, як відповідного підходу до проблеми загального розвитку організації – аналогічно ситуації з довгостроковим плануванням – була в тому, що в майбутнє знову

переносилися суттєві параметри організації, які були вже задані її минулим. Залишився незмінним головний принцип управлінської ментальності, який реально домінував в її практиці: йти в майбутнє від минулого. [7]

Стратегічне управління означає також, що процес управління повинен бути попереджувальним, а не реактивним. При попереджувальній стратегії менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них. Необхідність такого впливу визначається двома причинами:

- для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища важливо приймати участь в їх створенні;
- зміни можуть бути настільки значними, що важливо, по можливості впливати на них.

Названі фактори пояснюють намагання крупного бізнесу впливати на прийняття політичних, економічних, законодавчих та інших змін на макро- та мікрорівні.

3 систем управління, що змінюють одна одну є орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу передбачуваність майбутнього. З цієї точки зору І. Ансофф дає наступну класифікацію систем управління. [2]

1. Управління на основі контролю виконання (постфактум)
2. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції тенденцій минулого.
3. Управління на основі передбачення змін. Темп змін прискорився, однак є можливість передбачити шанси і небезпеку зовнішнього оточення і врахувати їх при розробці стратегічного плану;
4. Управління на основі гнучких екстрених рішень, коли багато важливих завдання виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Стратегічні рішення в нових умовах: істотно впливають на спроможність компанії приносити прибуток; стосуються підприємства в цілому; приймаються вищим виконавчим органом і радою директорів; мають довгостроковий характер і тому приймаються не так часто, відображають цінності вищої ланки управління і обов'язково узгоджуються з корпоративною філософією і культурою організації.

Крім того, доповнюючи планування стратегічний менеджмент, як правило, включає визначення місії організації, її цілей і задач, які базуються на загальних для вищої ієрархії менеджменту цінностях - корпоративній філософії і культурі.

Надійність стратегічного планування діяльності підприємства залежить від своєчасного впровадження безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу виробів. Для узгодження всієї сукупності заходів, пов'язаних з виготовленням продукції на підприємстві, необхідно забезпечувати інтеграцію даних за елементами життєвого циклу виробу, за структурними

підрозділами з урахуванням їх ієрархії, починаючи від групи підприємств, що становлять корпорацію, до окремо взятих центрів відповідальності за видами продукції, що випускається, у тому числі за кожною серією або за індивідуалізованими бізнес-процесами, за видами витрат ресурсів (фінансових, матеріальних тощо) на той чи інший вид діяльності або ж на виробництво виробу, виконання замовлення. [8]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Опрацьовано сутність поняття “стратегічного планування”, розглянуто та досліджено заходи, щодо управління діяльністю підприємства. Проведено порівняльну характеристику систем управління підприємством. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне планування, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставлених цілей в управлінні підприємством.

**Список використаної літератури:** 1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр.пер. с англ.; науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. Даций О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб./ Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». – Запоріжжя, 2005. 3. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 255 с. 4. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. – К. : Вильямс. – 2007 – 272 с. 5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : Монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. Національний торгово-економічний ун-т. – 2002. – 302 с. 6. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська; Національна академія державної податкової служби України. – Ірпінь, 2005. – 348 с. 7. Любанова Т. П. Стратегічне планирование на предприятии : Учеб. пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. ПРИОР, 2001 – 272 с. 8. Алимов О.М., Ігнатієва ІА. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства // Актуальні проблеми економіки, № 7(49). – 2005. – С. 109–115. 9. Економічний словник - довідник, за ред С В. Мочерного, К.: "Femina", 1995 р. – 88 с. 10. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки // Економіка України, № 1. – 2005. – С. 19–27. 11. Шериньова З.С., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с. 12. Мироненко Ю.Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханов. – М. : Корпоративные системы, 2004.

**Bibliography (transliterated):** 1. Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie*. Moscow: Ekonomika, 1989. Print. 2. Dacij, O. I. *Planuvannja i kontrol' dijal'nosti pidpriemstva: Navch. posib..* Zaporizhzhja: Gumanitarnij un-t " Zaporiz'kij in-t derzhavnogo ta municipal'nogo upravlinnja ", 2005. Print. 3. Pasichnik, V. G. and O. V. Akilina *Planuvannja dijal'nosti pidpriemstva: Navch. posib.* – Kiev: Centr navchal'noi literaturi, 2005. Print. 4. Druker, Piter F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. Kiev : Vil'jams, 2007. Print. 5. Pastuhova, V. V. *Strategichne upravlinnja pidpriemstvovom: filosofija, politika, efektivnist': Monografija*. Kiev: Nacional'nij torгово-ekonomichnij un-t., 2002. Print. 6. Andrejuk, N. V., and I. V. Minchins'ka. *Planuvannja dijal'nosti pidpriemstva: Navch. posib.* Irpin: Nacional'na akademija derzhavnoi podatkovoi sluzhbi Ukraini, 2005. Print. 7. Ljubanova, T. P., L. V. Mjasoedova and Ju. A. Olejnikova. *Strategicheskoe planirovanie na predprijatii: Ucheb. posobie*. Moscow: PRIOR, 2001. Print. 8. Alimov, O.M., and Ignatieva IA. "Balansuvannja strategij v strategichnomu nabori

pidpriemstva " *Aktual'ni problemi ekonomiki*. No. 7(49). 2005. 109–115. Print. **9.** *Ekonomichnij slovnik - dovidnik*, za red S. V. Mochernogo, Kiev: "Femina", 1995. Print. **10.** Zhalilo, Ja. "Ekonomichna strategija yak kategorija suchasnoi ekonomichnoi nauki ". *Ekonomika Ukraini*, No. 1. 2005. 19-27. Print. **11.** Shershn'ova Z.С., S. V. Obors'ka and Ju. M. Ratushnij *Strategichne upravlinnja: Navch.-metod. posibnik*. Kiev: KNEU, 2001. Print. **12.** Mironenko, Ju.D., and A.K. Terehanov *Rol' strategicheskogo upravlenija kompaniej v ee organizacionnom razvitii*. Moscow : Korporativnye sistemy, 2004. Print.

*Надійшла (received) 12.12.2014*

УДК 658.012.32

**М. С. ДОРОШ**, к.т.н., доцент, ЧНТУ, Чернігів

## **КОНВЕРГЕНЦІЯ ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМ ПРИ ФОРМУВАННІ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

В статті розглядаються можливі напрямки застосування методів конвергенції та інтеграції при управлінні проектами. Проведено аналіз понять «конвергенції» та «інтеграції» в різних галузях знань, з метою визначення цих термінів при формуванні нових методологій управління проектами. Також визначені системні характеристики, при яких стає можливим та доцільним використання методів конвергенції для розробки нових методологій. Розроблено модель розвитку систем, яка враховує конвергенцію параметрів систем під дією різних факторів, в результаті чого утворюються нові методології управління.

**Ключові слова:** конвергенція, інтеграція, системні характеристики, методологія.

**Вступ.** Стрімкий розвиток управління проектами як науки, та активне практичне її впровадження, є вкрай необхідним сьогодні для забезпечення та підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і організацій на світовому рівні. При цьому, у світовій практиці вже сформований величезний спектр знань і методологій, багато з яких містять унікальні моделі, методи і механізми управління, запозичені з інших предметних областей та галузей знань. Це доводить можливість та доцільність використання принципів конвергенції методів та моделей для подальшого розвитку механізмів успішної реалізації проектів та програм.

Крім того, сучасні технології, засоби комунікації, підвищення доступності інформації та збільшені темпи її накопичення дозволяють швидко адаптувати розроблені методології для вирішення різних практичних задач, не завжди враховуючи при цьому специфіку різних галузей та особливості системних характеристик різних об'єктів управління. Це призводить до значного зменшення ефективності прийняття рішень в таких системах.

З іншого боку, при науково обгрунтованому, систематизованому використанні методологій та методів різних предметних галузей з'являються

---

© М. С. Дорош, 2015