

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

УДК 658.5:005.21

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Таран-Лала Олена Миколаївна

доктор економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7045-5129>

Сухорук Крістіна В'ячеславівна

бакалаврант,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7785-5611>

Taran-Lala Olena, Sukhoruk Kristina

Poltava State Agrarian University

В статті розкрито сучасні особливості стратегічного управління підприємство із врахуванням змін у зовнішньому середовищі. Досліджена проблематика стратегічного управління підприємства. Розглянуто основні етапи стратегічного управління підприємством, а також сучасні методи обґрунтування стратегії підприємства. Встановлено, що стратегічне управління підприємством сприяє забезпечення успіху його на ринку, а також вмілому пристосуванню до турбулентних умов зовнішнього середовища, що є актуальним для сьогодення, коли поширюється пандемія COVID-19 та вводяться різні обмеження на діяльність підприємств. Важливим аспектом вдалого стратегічного управління підприємством є вміння застосовувати різний арсенал методів для визначення відповідної стратегії підприємства. Основою стратегічного управління підприємства є проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, етапи стратегічного управління, підприємство.

В статье раскрыты современные особенности стратегического управления предприятия с учетом изменений во внешней среде. Исследована проблематика стратегического управления предприятия. Рассмотрены основные этапы стратегического управления предприятием, а также современные методы обоснования стратегии предприятия. Установлено, что стратегическое управление предприятием способствует успешной его на рынке, а также умелому приспособлению к турбулентным условиям внешней среды, является актуальным для настоящего, когда распространяется эпидемия COVID-19 и вводятся различные ограничения на деятельность предприятий. Важным аспектом успешного стратегического управления является умение применять различный арсенал методов для определения соответствующей стратегии предприятия. Основой стратегического управления предприятия является проведение анализа внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, анализ внешней и внутренней среды, этапы стратегического управления, предприятие.

The article reveals the modern features of strategic management of the enterprise, taking into account changes in the external environment. The problems of strategic management of the enterprise are investigated. The main stages of strategic management of the enterprise, as well as modern methods of substantiation of enterprise strategy are considered. It is established that the strategic management of the enterprise contributes to its success in the market, as well as skillful adaptation to turbulent environmental conditions, which is relevant today, when the pandemic COVID-19 and impose various restrictions on enterprises. An important aspect of successful strategic management of the enterprise is the ability to apply different arsenal of methods to determine the appropriate strategy of the enterprise. The basis of strategic management of the enterprise is to analyze the external and internal environment. The standardized process of strategic management consists of six interrelated stages, namely: analysis and evaluation of the external and internal environment of the enterprise, formation of the mission and goals of the enterprise, selection of appropriate enterprise development strategy, development of a set of measures to achieve the mission and goals. enterprise

development strategy, as well as evaluation and control of the implementation of the selected enterprise development strategy. Strategic management in enterprises belongs to the competence of senior management of the enterprise. Because as a result of strategic management the mission and goals of the enterprise, key areas of work are determined, the production program is formed, etc. Effective strategic management requires certain skills, senior management qualifications and the ability to anticipate possible changes in the internal environment. The analysis showed that today strategic management prevails over the current one. If companies want to succeed in today's competition, they should move to strategic management. Without a focus on strategic management, companies are deprived of the ability to respond quickly to today's challenges and achieve global goals.

Keywords: strategy, strategic management, analysis of external and internal environment, stages of strategic management, enterprise.

Постановка проблеми. Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей, формування довгострокової програми розвитку мають ключове значення для будь-якого суб'єкта господарювання та є основою створення і підтримки конкурентних переваг на ринку. Усе це забезпечується через стратегічне управління підприємством, яке є основою розвитку підприємства. Концепція стратегічного управління для більшості вітчизняних підприємств є досить новою, оскільки вони протягом тривалого часу орієнтувалися на поточне планування. Однак, щоб в сьогоденні складних конкурентних умовах не лише вижити, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей істотну роль відіграє стратегічне управління. Воно покликане розширити горизонти бачення вищого керівництва, забезпечити своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також спрямовувати підприємство на досягнення своєї місії. З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного управління підприємство, особливо з огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню вивчення стратегічного управління підприємством завжди знаходилося у колі зору великої кількості науковців. Зокрема, дане питання у своїх дослідженнях розглядали такі вітчизняні та іноземні науковці: І. Ансофф [1], Х. Віссема [2], Г.Ю. Гедройц [3], Б. Карлоф [4], Л.М. Киш [5], С. Побігун [6], С.А. Попов [7], А.А. Томпсон [8], В.А. Харченко [9] та інші науковці минулого та сьогодення. Незважаючи на досить широкий доробок наукових праць з даного питання не до кінця вивченим залишається комплексний аналіз особливостей стратегічного управління підприємством в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є аналіз теоретичних положень та систематизація основних особ-

ливостей стратегічного управління підприємством в сьогоденних швидкоплинних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що для кожного підприємства важливою метою діяльності є максимізація прибутків. Досягнення її можливе лише при наявності відповідного плану заходів, виконання яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових [7]. Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та головним інструментом досягнення поставлених цілей.

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому плані досягнення поставлених цілей. Відповідно в сучасних умовах орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення високих цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного.

Так, термін «стратегічне управління» введено у науковий обіг на межі 60-70-х років. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим пла-

нуванням. Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління вніс І. Ансофф [1], який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [1]. Похідною стратегічного управління він вважав стратегію, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та головної мети. Стратегія розробляється на чітко визначений період, у питанні стратегічного управління вона охоплює діапазон від 3 років.

Зазначимо, що останнім часом, у науковій літературі присвячено велику кількість наукових праць питанню стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати власну інтерпретацію цієї економічної категорії. Тому на сьогодні не має єдиної точки зору щодо визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Огляд та аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні наукові підходи щодо сутності цього поняття, що наведено у табл. 1.

Наведений аналіз підтверджує наявність у науковій літературі різноманітних підходів щодо сутності поняття «стратегічне управління». На нашу думку, під ним слід розуміти стратегічний

інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [9].

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення.

Якісне стратегічне управління має важливе значення для довгострокового успіху бізнесу.

Таблиця 1

**Основні наукові підходи щодо сутності поняття
«стратегічне управління підприємством»**

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...	Джерело
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»	[1]
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»	[4]
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»	[2]
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»	[7]
А.А. Томпсон та Дж. Стрікленд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»	[8]
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації 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»	[3]

Воно включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [5]. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Процес стратегічного управління повинен керувати програмами та рішеннями вищого рівня. Компанії будь-якого розміру та всіх галузей можуть отримати вигоду з практики стратегічного управління.

Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування. Стратегічне управління задає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості [4].

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1. Основою їх є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Відповідно до наведеного процесу на першому плані стратегічного управління підприємством здійснюється аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах. Проведення такого аналізу рекомендованого здійснювати за допомогою PEST- та SWOT-аналізу, які є головними інструментами стратегічного управління підприємства. Результати цього аналізу дозволять отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення [3]. Крім цього одним з головних інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників, яка дозволяє оцінити під-

приємство за такими складовими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також управління персоналом.

Після цього у ході стратегічного управління, базуючись на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство визначає місію та цілі. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства. Необхідне визначення цілей таких видів: фінансових, економічних, виробничих, соціальних, маркетингових та інноваційних, а також контролюючих показників, за якими буде визначатися рівень досягнення цілей.

На третьому етапі вищий менеджмент підприємства визначає відповідну стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених цілей та відповідатиме стану зовнішнього й внутрішнього середовища. Різновидів стратегії є велика кількість, яку слід обирати одним з методів, які наведені на рис. 2.

Усі наведені методи базуються на урахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища. У відповідності до цього формується відповідна стратегія розвитку підприємства. Кожен з зазначених методів має свої як переваги, так і недоліки. Тому в сучасній практиці рекомендовано одночасно використовувати декілька методів обґрунтування стратегії підприємства. Це дозволяє за рахунок одних методів нівелювати недоліки інших та отримати достовірні результати проведеного дослідження.

Володіння навиками використання наведених вище методів є основою забезпечення вдалого стратегічного управління. Із найбільш сучасних слід виділити економіко-математичні методи, які базуються на визначенні взаємозв'язку між різними показниками та прогнозуванні тенденцій змін. Водночас є використання є дещо обмеженим, так як вимагає від аналітика володіння спеціальними знаннями використання програмного забезпечення, а також їх результати базуються виключно на урахуванні статистики. Статистика у свою чергу як відомо не завжди повторюється [6].

Далі у межах конкретної стратегії повинен бути розроблений комплекс заходів, які підприємство буде впроваджувати з метою досягнення визначеної місії та цілей. До таких заходів може належати: розробка власного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. На цього етапі визначається

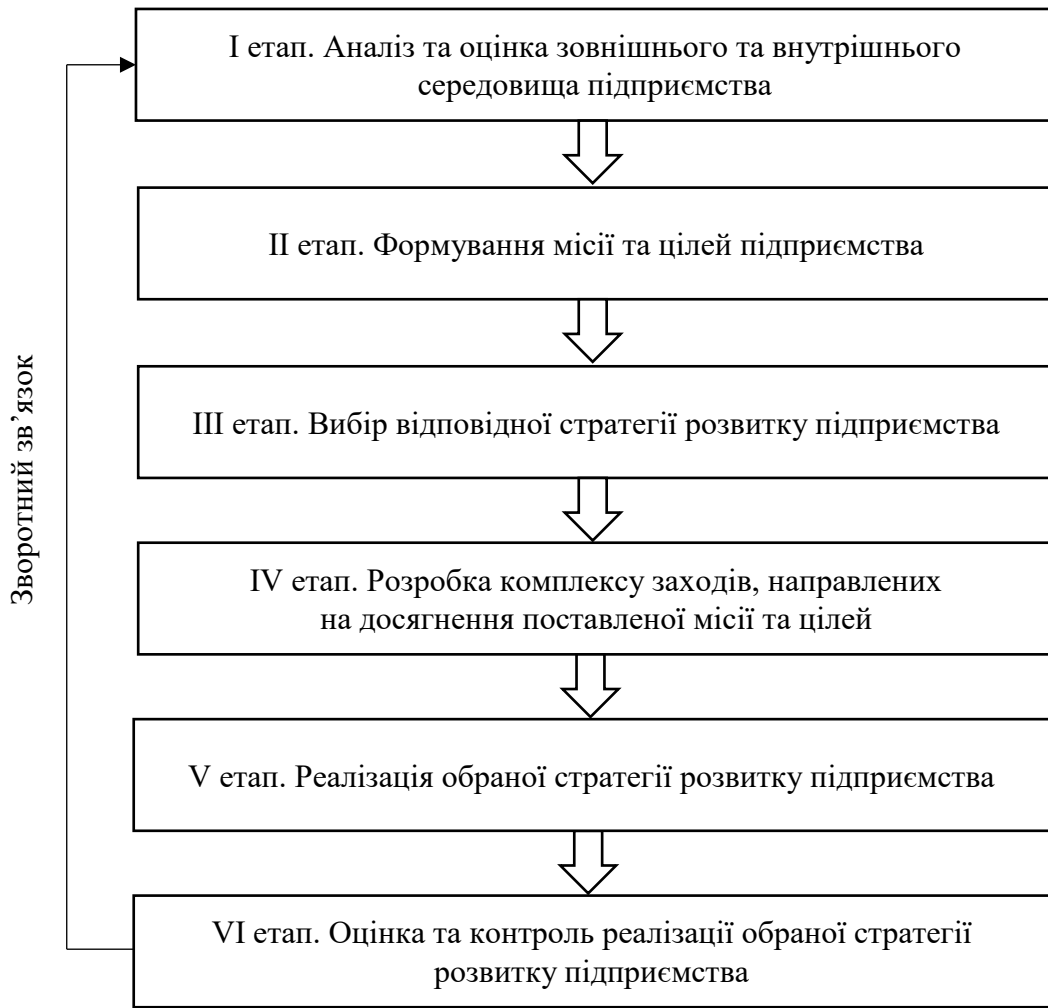


Рис. 1. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено на основі [1; 3; 6–7]

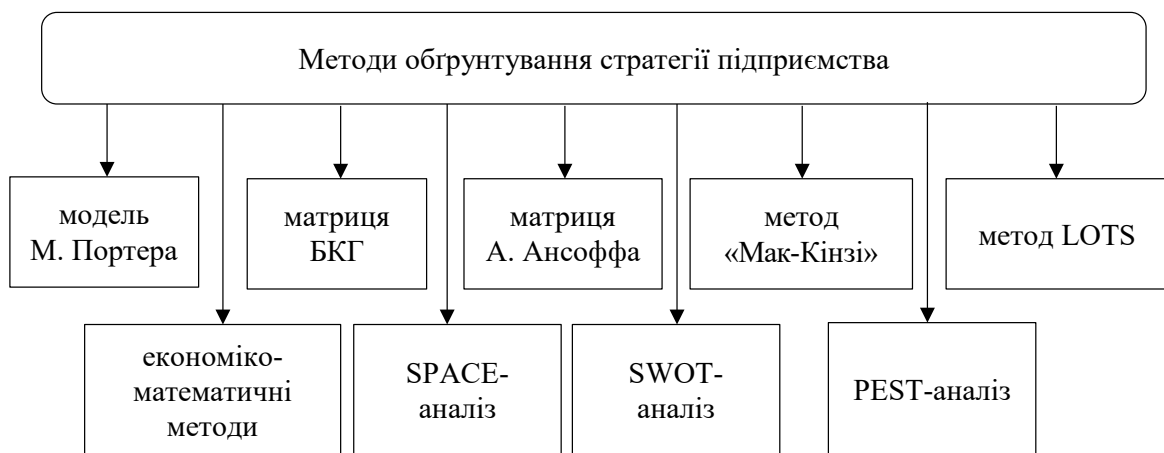


Рис. 2. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [1; 8–9]

коло відповідальних осіб, розмежовуються функції та обов'язки між ними, здійснюється бюджетування, розподіл ресурсів необхідних для реалізації обраної стратегії [4].

Заключний етап передбачає оцінку та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб вищий менеджмент своєчасно виявив можливі відхилення, оцінив проміжні результати та вжив відповідні коригуючі заходи направлені на зміну ситуації. При цьому у ході стратегічного управління на підприємстві повинен здійснюватися аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. У ході зміни ситуації повинні бути внесені відповідні корективи й в обрану стратегію. Успішність стратегічного управління й визначається здатністю його оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтриму-

вати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умов належного його виконання значно зростають шанси фірми на успіх.

На рис. 3 наведено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління.

Резюмуючи зазначимо, що стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс бізнес, організаційних та соціальних напрямків. Основним завданням стратегічного управління є визна-



Рис. 3. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Джерел: узагальнено на основі [3; 7–8]

чення місії, цілей і стратегії, розробка та впровадження системи планів як інструментів для реалізації стратегічних вказівок щодо підвищення функціонування підприємства.

Висновки. Основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання є стратегічне управління. Під ним розуміється процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення. Стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи

направлені на підвищення ефективності свого функціонування. Поправу стратегічне управління вважається одним з головних елементів гарантування довгострокового успіху підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

Як засвідчив проведений аналіз важливою умовою досягнення успіху в плані стратегічного управління підприємство є володіння вмінням використання різних методів обґрунтування стратегій. Тому в подальших дослідженнях розкриємо саме це питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва : ИНФРА-М, 1996. 288 с.
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
5. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
6. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва : ИНФРА-М, 2010. 304 с.
8. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 1998. 576 с.
9. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Economy. (in Russian)
2. Vissema Kh. (1996) *Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy (predprinimatel'stvo i koordinatsiya v detsentralizovannoy kompanii)* [Management in the divisions of the company (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
3. Hedroits H. Yu. (2012) Vyznachennia sutnosti poniattia «stratēhichne upravlinnia» [Defining the essence of the concept of «strategic management»]. *Economic sciences. Business Economics*, vol. 2, pp. 22–23.
4. Karlof B. (1991) *Delovaya strategiya: kontseptsiya, sodержanie, simvoly* [Business strategy: concept, content, symbols]. Moscow: Economy. (in Russian)
5. Kysh L. M. (2019) Stratēhichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 38(1), pp. 107–113.
6. Pobihun S. (2015) Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratēhichnoho upravlinnia [Analysis of approaches to the implementation of the process of strategic management]. *Galician Economic Bulletin*, vol. 48, no. 1, pp. 101–108.
7. Popov S. A. (2010) *Strategicheskoe upravlenie: 17 modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii»* [Strategic management: 17 modular program for managers «Management of the development of the organization»]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
8. Tompson A., Striklend Dzh. (1998) *Strategicheskii medezhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii* [Strategic medicine. The art of design and implementation]. Moscow: Yuniti. (in Russian)
9. Kharchenko V. A. (2014) *Kontseptualni zasady formuvannia systemy stratēhichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Conceptual bases of formation of system of strategic management of development of the enterprise]. *East*, vol. 5, pp. 52–56.