

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

УДК 658.5:005.21

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM

**Рудницька Оксана Володимирівна**

асистент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5925-1945>

**Комаровський Андрій Андрійович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8048-9404>

**Rudnytska Oksana, Komarovskiy Andrii**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена вивченню питання стратегічного управління підприємством як важливої складової системи менеджменту будь-якої компанії. Звертається увага на важливе значення стратегічного управління підприємства за умов сучасних військових дій в Україні та інших кризових періодів. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення поняття стратегічного управління. З'ясовано основні особливості стратегічного управління та його значення для підприємства. Визначено основні риси стратегічного управління підприємством та з'ясовано основні фактори, що впливають на стратегічне управління. Окрім цього, особливу увагу приділено детальному аналізу етапів стратегічного управління підприємством. Визначено значення стратегічного управління для українських підприємств в умовах війни. Отримані результати є важливими з точки зору актуалізації сучасних підходів до питання стратегічного управління підприємством та з точки зору необхідності стратегічного управління на сучасному етапі.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, планування, цілі, місія, зовнішнє і внутрішнє середовище.

The article is concerned with studying the issue of strategic management of an enterprise as an important component of the management system of any company. The purpose of the study is to theoretically analyse the features of strategic management of an enterprise. In addition, in the course of the study, a detailed critical analysis of the features of strategic management in the context of modern conditions was carried out. The relevance of the chosen topic lies in the importance of strategic management for improving the efficiency of the company's activities and adapting to changing environmental conditions. In the course of the study, the methods of theoretical analysis of scientific sources and publications, synthesis of the analysed information and generalisation were used. Attention is drawn to the importance of strategic management of an enterprise in the context of current military operations in Ukraine and other crisis periods. The main scientific approaches to defining the concept of strategic management are analysed. The main features of strategic management and its importance for the enterprise are clarified. The main features of the strategic management of enterprise are defined and the main factors influencing the strategic management are clarified. It has been determined that strategic management should be carried out on the basis of the principle of purposefulness, continuity, consistency, cyclicity; it should be carried out through the use of scientific theories and practical tools. In addition, special attention is paid to a detailed analysis of the stages of strategic management of an enterprise. The importance of strategic management for Ukrainian enterprises in wartime is determined. The results obtained are important from the point of view of updating modern approaches to the issue of strategic management of an enterprise and from the point of view of the need for strategic management at the present stage. The practical value of the article lies in substantiating the need to apply strategic management for each company. The obtained results can be used in the process of further research for an extended analysis of the selected topic.

**Keywords:** strategy, strategic management, planning, goals, mission, external and internal environment.



**Постановка проблеми.** Однією з найбільш важливих складових діяльності будь-якого підприємства є його управління, що забезпечує досягнення усіх поставлених результатів, рівний розподіл обов'язків між складовими компанією, її сталий розвиток та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Однією зі складових системи управління компанією є стратегічне управління, метою якого є розробка та подальша реалізація стратегій, які можуть мати різне спрямування, однак спільною рисою є те, що саме стратегічне управління має дозволити підприємству своєчасно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, тим самим змінюючи особливості своєї діяльності. Окрім цього, на сьогодні розвиток вітчизняних підприємств перебуває у складному становищі: високий рівень конкуренції на ринку, стрімкий розвиток міжнародної економіки, вплив пандемії Ковід-19 та військові дії – усе це зумовлює необхідність приділення все більшої уваги стратегічному управлінню, що має забезпечити успішну діяльність підприємства. З огляду на це, важливим є теоретичне обґрунтування стратегічного управління та розробка теоретичних і методологічних основ здійснення даного процесу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сьогодні питання стратегічного управління підприємством розглядається низкою вітчизняних дослідників, що свідчить про достатнє розроблення даного питання у наукових колах. О. М. Таран-Лала та К. В. Сіхорук проводять детальний теоретичний аналіз особливостей стратегічного управління підприємством, спираючись на сучасні та класичні дослідження [1].

Окрім цього, дане питання розглядає С. М. Савченко, аналізуючи сутність і принципи стратегічного управління підприємством з метою досягнення ефективності його діяльності [2]. І. О. Перерва та В. Ю. Єдинак досліджує особливості стратегічного управління підприємством з точки зору його керівництва [3]. З огляду на це, зазначимо, що стратегічне управління підприємством є основним предметом та об'єктом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, однак, враховуючи сучасні виклики, з якими стикаються підприємства, важливо актуалізувати наявні дослідження у розрізні негативного впливу зовнішніх факторів, насамперед – військових дій.

**Формулювання цілей.** Метою даного дослідження є всебічний теоретичний аналіз особливостей стратегічного управління під-

приємством. Окрім цього, необхідно визначити особливості стратегічного управління підприємством за сучасних умов із врахуванням усіх негативних факторів, з якими стикаються підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан розвитку вітчизняних підприємств наразі є негативним: військові дії, що тривають з 24 лютого 2022 року спричинили низку якісних змін, які стають справжньою загрозою для українського бізнесу. Таким чином, зміни, що відбуваються в країні та на ринку, зумовлюють необхідність застосування заходів, які будуть сприяти покращенню діяльності підприємства, його адаптації до усіх змін, що мають місце. Одним із таких заходів може слугувати стратегічне управління, що дасть змогу забезпечити досягнення успіху у майбутньому, а також вдосконалити наявний стан підприємства.

В цілому, на сьогодні у наукових колах досі немає єдиного визначення поняття стратегічного управління підприємством. Усе це зумовлено великою кількістю досліджень даного питання сучасними науковцями, кожен з яких прагне сформулювати власне визначення даного поняття. Разом з тим, погляди вчених зазвичай мають уніфікований характер та засновані на ролі стратегічного управління у діяльності компанії, а саме на тому, що даний тип управління спрямований на розробку стратегій, що вдосконалюють діяльність компанії [4]. Окрім цього, підкреслимо, що вперше дане поняття висловив І. Ансофф, на думку якого «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».

Разом з тим, згідно з визначенням О. М. Таран-Лала та К. В. Сіхорук, стратегічне управління підприємством є одним із інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей. Також підкреслимо, що стратегічне управління здійснює [1]:

- розробку стратегічного бачення діяльності підприємства;
- встановлення цілей його діяльності;

- формування та реалізацію стратегій;
- введення коригувальних заходів стосовно відхилень у разі їх наявності.

Також звернемо увагу на особливості стратегічного управління підприємством [4]:

- являє собою сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану, однак не дають можливість здійснити детальний опис її стану;
- не є набором конкретних правил, процедур і схем, тож є насамперед філософією або ідеологією бізнесу чи управління;
- необхідним є створення спеціального підрозділу, діяльність якого була б спрямована на аналіз, розробку та виконання стратегій;
- неможливими є помилки, оскільки їх наявність може стати причиною поразки у боротьбі з конкурентами підприємства.

Деякі інші характерні риси стратегічного управління зазначають О. Є. Кононова та Є. Ю. Головченко [5; 6]:

- основа стратегічного управління – поєднання різних теорій, а саме – системного, ситуаційного та цільового підходів;
- орієнтація на умов функціонування підприємства;
- концентрація уваги на потребі збору та застосування баз інформації стратегічного характеру;
- дає можливість здійснити прогнозування наслідків рішень, які приймаються у межах застосування певних стратегій;
- застосовуються різні інструменти та методи розвитку підприємства, стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування і контроль.

Окрім цього, на риси стратегічного управління підприємством впливають наступні фактори [5]:

- приналежність до певної галузі;
- розмір підприємства;
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерні риси виробничого потенціалу підприємства;
- рівень управління підприємством;
- рівень кваліфікації працівників підприємства та ін.

Разом з тим, підкреслимо, що стратегічне управління підприємством надає компанії низку переваг. Завдяки здійсненню стратегічного управління існує можливість не лише розробити стратегії діяльності підприємства на майбутній період, але й на об'єктивне вдосконалення діяльності підприємства та

реалізацію усіх необхідних заходів з метою вирішення поточних проблем. Відповідно, для того, щоб розробити стратегію діяльності компанії, необхідним є детальне вивчення внутрішніх та зовнішніх умов, які визначають наявні проблеми та ймовірність виникнення інших проблем під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Також варто зазначити, що стратегічне управління підприємством має здійснюватися на основі сукупності принципів. Перш за все, це цілеспрямованості, оскільки будь-яка створена стратегія має бути спрямованою на досягнення певного результату, що передбачає вдосконалення діяльності підприємства. Окрім цього, наступним принципом є принцип безперервності, згідно з чим стратегічне управління має здійснюватися поступово та постійно, тим самим розвиваючись та адаптуючись до змін середовища існування організації. Тобто стратегічне управління, враховуючи його значення для організації, має розвиватись відповідно до змін зовнішнього середовища діяльності підприємства, що дозволить здійснювати якісну розробку стратегій та виконання усіх поставлених цілей. Окрім цього, передбачається застосування принципу теоретико-методологічної обґрунтованості стратегічного управління, що полягає у використанні широкого спектра наукових методичних прийомів. Також зазначимо, що у процесі стратегічного управління необхідним є застосування системного підходу до розробки стратегій. На додаток до цього, стратегічне управління має бути послідовним та циклічним [7].

З огляду на це, розглянемо характеристику основних етапів стратегічного управління підприємством [8]:

1) аналіз середовища. Є початковим процесом стратегічного управління, що забезпечує створення основи для: визначення цілей та місії підприємства, створення стратегії. У такому випадку здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі стратегічного аналізу також важливо виявити загрози та можливості зовнішнього середовища організації, а також її сильні та слабкі сторони;

2) визначення місії та цілей організації, у процесі чого відбувається формулювання місії організації, визначення довгострокових та середньострокових цілей її діяльності. Усе це здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки місія та цілі засновуються

насамперед на наявних проблемах, загроза, а також перевагах підприємства, які у подальшому важливо вдосконалювати;

3) формулювання і вибір стратегії. На даному етапі на основі попередньої підготовки та визначення напрямку діяльності необхідною є розробка стратегії діяльності компанії, яка спрямована на подальше вдосконалення діяльності компанії. Окрім цього, необхідним є використання спеціальних методів: кількісне прогнозування, розробка сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз тощо;

4) реалізація стратегії. Передбачає безпосереднє застосування розробленої стратегії підприємством, що дає можливість досягти поставлених цілей. При цьому важливо організувати діяльність усіх ланок підприємства з метою ефективного досягнення обраних цілей, тому необхідним є якісне управління діяльністю організації, розподіл обов'язків, контроль, моніторинг тощо;

5) оцінка і контроль виконання стратегії. На даному етапі застосовуються спеціальні методи аналізу результатів в залежності від поставлених завдань. На основі отриманих результатів визначається необхідність розробки подальших стратегій.

З огляду на це, варто зазначити, що стратегічне управління є систематичним процесом, що здійснюється на основі зазначених вище етапів. При цьому усі ці етапи є взаємопов'язаними, тому стратегічне управління є можливим лише за умов дотримання кожного з даних етапів, що дозволить розробити ефективну стратегію діяльності підприємства, забезпечити її належну реалізацію та результативність.

Також особливо важливо звернути увагу на необхідність застосування стратегічного управління вітчизняними підприємствами в умовах війни. Військові дії спричиняють низку негативних факторів зовнішнього серед-

овища, які слугують загрозою для діяльності будь-якого підприємства в Україні. З огляду на це, необхідною є розробка нових стратегій діяльності компаній в умовах війни, що дозволить забезпечити якісну адаптацію до нових умов зовнішнього середовища. Таким чином, для того, щоб забезпечити існування компанії та її успішність і стабільність за сучасних умов, менеджерам необхідно створювати нові стратегії розвитку. При цьому важливо врахувати як інтереси підприємства, так і інтереси суспільства. Розробка стратегій має здійснюватися швидко, враховувати усі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, спрямовуватись на забезпечення сталого розвитку [9].

**Висновки.** Таким чином, згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Стратегічне управління підприємством являє собою процес розробки стратегій діяльності компанії, що здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії діяльності компанії. Стратегічне управління повинно мати цілеспрямований характер, має бути безперервним, послідовним та циклічним. Окрім цього, у процесі стратегічного управління важливо враховувати як особливості компанії, так і особливості зовнішнього середовища. Важливою є розробка стратегій та їх подальша реалізація для компаній як за звичайних умов, так і під час кризового періоду, у тому числі і під час військових дій, оскільки розробка та оновлення стратегій передбачає адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища та покращення і стабілізацію діяльності компанії попри зовнішні загрози. Отже, на сьогодні необхідною є розробка якісних стратегій, що є результатом стратегічного управління компаній та дасть можливість забезпечити розвиток вітчизняного бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.
2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2.
3. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
4. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
5. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.

6. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.
8. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси\\_Баркова.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси_Баркова.pdf)
9. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51.

## REFERENCES:

1. Taran-Lala, O. M., Sukhoruk, K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Vol. 5.
2. Savchenko, S. M., Nikitin, V. H. (2021). Sutnist ta pryntsyvy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [The essence and principles of strategic management of enterprise performance]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Vol. 2.
3. Pererva, I. O., Yedynak, V. Yu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*. Vol. 3, pp. 159–164.
4. Kharchenko V. A. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise]. Available at: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
5. Kononova, O. Ye., Holovchenko, Ye. Yu. Sutnist ta zmist stratehichnoho upravlinnia budivelnyim pidpriemstvom, yoho osoblyvosti ta perevahy [The essence and content of strategic management of a construction company, its features and advantages]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. Vol. 16, pp. 145–149.
6. Kindratska H. (2006). Stratehichniy menedzhment: Navch. posibnyk [Strategic management: Study guide]. Kyiv: Znannia, 366 p.
7. Kysh, L. M. (2019). Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as a key part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. Vol. 38-1, pp. 107–113.
8. Barkova K. O. Poniattia ta etapy stratehichnoho upravlinnia [Concepts and stages of strategic management]. Available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси\\_Баркова.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси_Баркова.pdf)
9. Koptchak, Yu. S., Matveiev, M. E., Puhachov, V. M. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Vol. 51.