

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>

УДК 338.24:334.716

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Федірець Олег Володимирович

доктор економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

Ткач Ігор Васильович

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9201-3578>

Мазур Єлизавета Іванівна

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8126-550X>

Fedrets Oleh, Tkach Ihor, Mazur Yelyzaveta
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена актуальним питанням формування системи стратегічного управління у підприємствах різних форм власності. Здійснено систематизацію передумов виникнення та проаналізовано етапи розвитку стратегічного управління. Визначено передумови застосування стратегічного управління в підприємствах, сформульовано послідовність етапів проведення системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В межах процесу реалізації стратегічного управління підприємствами деталізовано заходи, які відбуваються на кожному із етапів. Визначено головні завдання стратегічного управління спрямовані на забезпечення взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціалу на рівні, достатньому для реалізації визначених цілей, та формування життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Обґрунтовано елементи, які забезпечують формування на підприємстві повноцінної системи стратегічного управління.

Ключові слова: система, стратегія, підприємство, система управління, стратегічне управління, формування.

Статья посвящена актуальным вопросам формирования системы стратегического управления на предприятиях разных форм собственности. Осуществлена систематизация предпосылок возникновения и проанализированы этапы развития стратегического управления. Определены предпосылки применения стратегического управления на предприятиях, сформулирована последовательность этапов проведения системного анализа внешней и внутренней среды предприятия. В рамках процесса реализации стратегического управления предприятиями детализированы мероприятия, которые проходят на каждом из этапов. Определены главные задачи стратегического управления, направленные на обеспечение взаимодействия предприятия с его окружением, создание предпосылок для поддержания его потенциала на уровне, достаточном для реализации определенных целей, и формирование жизнеспособности предприятия в долгосрочном периоде. Обоснованы элементы, обеспечивающие формирование на предприятии полноценной системы стратегического управления.

Ключевые слова: система, стратегия, предприятие, система управления, стратегическое управление, формирование.

The article is devoted to topical issues of forming a system of strategic management in enterprises of various forms of ownership. The preconditions for the emergence and periodization of the development of strategic management are systematized. The precondition for its introduction was the need to distinguish conceptual differences between current and long-term planning. The purpose of strategic management and sequence of stages of the system analysis of external and internal environment of the enterprise are defined. Strategic management lies in the responsibility of the company's top managers, who are responsible for strategic decisions. Accordingly, strategic management allows the company to maximize its own efficiency, while using the greatest potential in the external environment. Strategic management is a continuous process that evaluates and monitors the business and industries in which the company participates; evaluates competitors and sets goals and strategies to meet all stakeholders; and then regularly re-evaluates each strategy to determine how it has been implemented and whether the main goal has been achieved, whether it needs to be replaced by a new strategy to respond to changes in the external and internal environment. The process of strategic management helps organizations to summarize their current situation, develop strategies, deploy them and analyze the effectiveness of implemented management strategies. The process of strategic management helps the organization and its management to think and plan their future existence. Strategic management sets the direction of the organization and its employees. Unlike one-time strategic plans, effective strategic management constantly plans, monitors and monitors the activities of the organization, which leads to greater operational efficiency, market share growth and profitability. The elements that ensure the formation of a full-fledged system of strategic management at the enterprise are substantiated. Certain elements form a full-fledged system of strategic management at the enterprise. Orientation of functioning of each of subsystems of system of strategic management of the enterprise is directed on maintenance of sustainable development. The strategic management system allows you to summarize, process and analyze information from the main functional subsystems of enterprise management.

Keywords: system, strategy, enterprise, management system, strategic management, formation.

Постановка проблеми. 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. Доцільно взяти до уваги, що для переважної більшості підприємств, без прив'язки до конкретної сфери діяльності, надзвичайно актуальним є забезпечення відповідного рівня прибутковості діяльності. 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. Для підприємства досягнення зазначених характеристик здатне забезпечити система стратегічного управління, яка останнім часом стала основою менеджменту та ключовим засобом для виконання визначених цілей.

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. В той же час глобалізація економічних відносин, ускладнення та посилення невизначеності зовнішнього середовища, виступили головними передумовами, що сприяли переорієнтації оперативного управління на стратегічне. А серед ключових відмінностей між зазначеними підходами доцільно відмітити довгостроковому орієнтацію останнього на процедуру

забезпечення виконання встановлених 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 активно здійснюють перехід від поточного управління в основі якого є реакція на відхилення, до стратегічного з використанням інструментів прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вченими-управлінцями достатньо ретельно вивчалися теоретичні аспекти, пов'язані з формуванням та діяльністю системи стратегічного управління. Однак, глобалізація економічних відносин, висока динамічність зовнішнього середовища розвиток інструментів формування стратегії потребують напрацювання нових підходів до здійснення процесу стратегічного управління.

Значний внесок у вирішення складних питань, пов'язаних із формуванням дієвої системи стратегічного управління підприємствами, зробили, у своїх працях вітчизняні вчені І. Ансофф, М. Малік, С. Оборська, П. Саблук, О. Ходаківська, З. Шершньова, Д. Шияна, Ю. Шпикуляк та ін. В той же час існує ряд проблем, пов'язаних із зміною характеристик певних елементів системи стратегічного управління, та оновленням взаємозв'язків в її межах, і потребують подальших досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Динамічні зміни в середовищі діяльності господарських органі-

зацій, зростання невизначеності діяльності, посилення впливу глобалізаційних чинників визначають необхідність розробки нових методичних підходів до формування системи стратегічного управління підприємствами не залежно від конкретної сфери діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні сутності та визначенні основних підходів до формування системи стратегічного управління, здатної забезпечити довготривалий розвиток підприємств з урахуванням існуючих реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дефініція «стратегічне управління» введено у науковий обіг в період 60-70-х років. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням. Визначний внесок у дослідження та формування теорії стратегічного управління здійснив І. Ансофф, який, у своїх працях відзначав, що «діяльність, пов'язана із стратегічним управлінням стосується встановлення цілей та завдань організації, спрямована на забезпечення підтримки продуктивних взаємин організації та її бізнес-оточення, що забезпечує можливість останній досягти встановлених цілей, які формуються у відповідності із її внутрішніми можливостями та спрямовані на створення умов для формування стійкого стану стійкості до зовнішніх викликів» [6]. Результатом стратегічного управління він запропонував розглядати стратегію, яка оформлюється у вигляді деталізованого плану дій підприємства, спрямованого на досягнення поставлених цілей та головної мети. Розробка стратегії передбачає чітку періодизацію, встановлення чітких меж розробки та реалізації. Тривалість стратегії залежить від специфіки галузі, в якій діє підприємство, його розмірів, ресурсного та кадрового забезпечення.

Стратегічне управління для бізнесу є надзвичайно важливим, фактично воно розглядається як найвищий рівень управлінської майстерності в поєднанні із значною відповідальністю. Стратегічне управління лежить у площині відповідальності топ-менеджерів компанії, які відповідають за стратегічні рішення. Відповідно стратегічне управління дозволяє компанії максимізувати власну ефективність, одночасно використовуючи найбільший потенціал можливостей у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних захо-

дів 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 [1].

Серед завдань стратегічного управління доцільно виділити, як одне із ключових, досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності підприємства. 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.

Довгостроковий успіху діяльності можливо забезпечити за рахунок формування ефективної системи стратегічного управління. Дана система має забезпечити формулювання чіткої бізнес-стратегії підприємства з обґрунтованими цілями, та розробку детальних планів, здатних забезпечити їх досягнення. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії [3].

Система стратегічного управління повинна забезпечити для підприємства можливість побудувати стратегію, яка на основі врахування результатів поточної діяльності, дозволяє визначити перспективи розвитку, та сформувані чіткі плани. Ведучи мову про стратегічне управління слід відмітити як фінансові, так і не економічні вигоди. Система стратегічного управління забезпечує умови, за яких керівництво підприємства зацікавлено у визначення майбутнього образу суб'єкта господарювання та формуванні кроків для його реалізації. Стратегічне управління визначає філософію та параметри діяльності підприємства і його колективу. 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.

Стратегічне управління за своїм змістом та характеристиками є достатньо складним, відповідальним та в той же час надзвичайно важливим для підприємства процесом. Його

виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1.

Основою їх є систематичне дослідження та інтерпретація умов, які формуються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

В процесі реалізації стратегічного управління підприємством першочерговим завданням є проведення аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах.

Основними інструментами його здійснення виступають PEST- та SWOT-аналіз, які є невід'ємною складовою стратегічного аналізу підприємства. Результати цього аналізу дозволять отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення. Окрім цього одним з головних

інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників, яка дозволяє оцінити підприємство за такими складовими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також управління персоналом [2, с. 55].

Взявши за основу результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, підприємство в процесі стратегічного управління здійснює визначення місії та цілей. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства [4, с. 46].

Третій етап передбачає визначення топ-менеджментом підприємства актуальної стратегії, яка спрямована на забезпечення реалізації визначених цілей, формування яких відбувається у відповідності із можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища. Різновидів стратегії є велика кількість, а визначатися вона може за допомогою одного з таких методів: модель М. Портера; матриця БКГ; матриця А. Ансоффа; метод «Мак-Кінзі»; метод LOTS; метод PIMS;

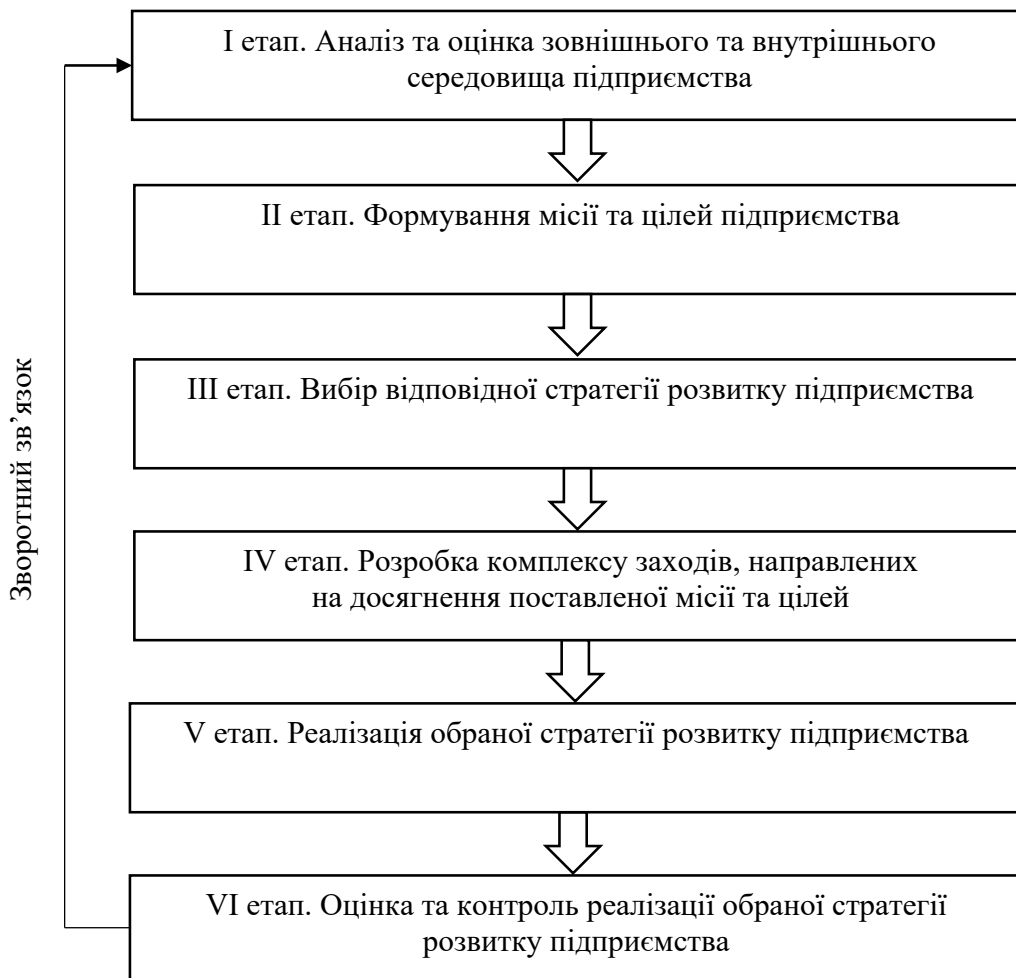


Рис. 1. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: опрацьовано авторами на основі [1; 5]

ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); SPACE-аналіз; PEST-аналіз тощо [3].

Наступним кроком є розробка комплексу заходів, який у відповідності із обраною стратегією, за умови успішної його реалізації забезпечує для підприємства досягнення встановленої мети та реалізацію визначених цілей. До таких заходів може належати: розробка власного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо [1].

П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі визначається коло відповідальних осіб, розмежовуються функції та обов'язки між ними, здійснюється бюджетування, розподіл ресурсів необхідних для реалізації обраної стратегії [3].

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. Важливою характерис-

тикою зазначеного етапу є проведення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства. При цьому ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від його можливостей, пов'язаних із швидкою та адекватною реакцією на виклики, що виникають у зовнішньому середовищі [3].

До головних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціал на рівні, достатньому для реалізації визначених цілей, та формування життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умови належного його виконання значно зростають шанси фірми на досягнення поставлених цілей [5].

Окрім того, для забезпечення стратегічного управління підприємством необхідна відповідна система. Вона передбачає визначення відповідальних осіб за стратегічне управління. До них, як правило, відноситься топ-менеджмент підприємств. Також система стратегічного управління підприємством повинна включати 5 ключових елементів, які наведені на рис. 2.

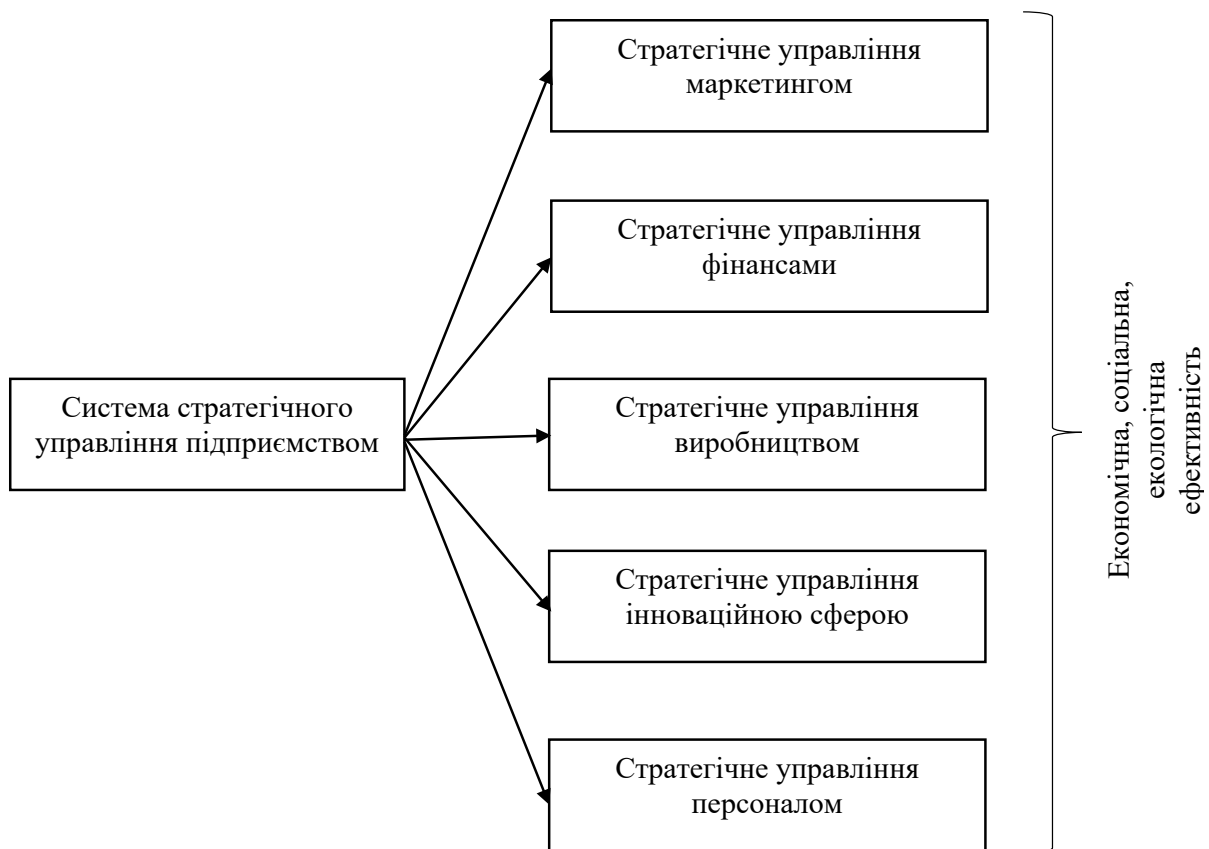


Рис. 2. Елементи системи стратегічного управління підприємством

Джерело: опрацьовано авторами на основі [3; 6]

В межах підприємства визначені елементи забезпечують формування повноцінної системи стратегічного управління. Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку.

В процесі реалізації стратегії надзвичайно важливим є своєчасна її реалізація всіма підсистемами підприємства, адже затягування термінів реалізації стратегії негативно позначається на інших аспектах діяльності [4].

Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться в цілому на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які в свою чергу вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовольнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

Висновки. Посилення динамічності середовища діяльності підприємств в сучасних умовах визначає зростання ролі стратегічного управління, та виступає головною запорукою їх успішного розвитку. Його передумови визначаються процесі визначення місії та формування довгострокових цілей підприємства, поряд з цим відбувається розробка також комплексу заходів, здатних забезпечити їх виконання. Стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування. Використання підходів та інструментарію стратегічного управління, в сучасних умовах, стали ключовими елементами, здатними гарантувати довгострокове існування та успіх підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 344 с.
2. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 54–59.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / [пер. з англ. Р. Сільського]. Київ : Основи, 1998. 390 с.
4. Саблук П. Т. Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва : [монографія]. Київ : ІАЕ, 2000. 264 с.
5. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244.
6. Fedirets O., Ustik T. The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects* [collective monograph] / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2019. P. 333–338.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (2009) Strategicheskiy menedzhment. Klassicheskoye izdaniye [Strategic management. Classic Edition]. Saint Petersburg: Piter.
2. Butenko L. M. (2011) Metodichni zasady otsinky priorytetnosti variantiv stratehii vyrobnychoi dyversyfikatsii z urakhuvanniam osoblyvostei diialnosti pidpriemstva [Methodical bases of estimation of priority of options of strategy of industrial diversification taking into account features of activity of enterprise]. *Agro-world*, 12, 54–59. (in Ukrainian)
3. Porter M., (1998) Stratehiia konkurentzii. Metodyka analizy haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv: Foundations. (in Ukrainian)
4. Sabluk P. T. (2000) Formuvannia vyrobnychoho potentsialu ta rynku zasobiv vyrobnytstva [Formation of production potential and market of means of production]. Kyiv: IAE. (in Ukrainian)
5. Fedrets O., Karyuk O., Mikhalkova N. (2018) Mekhanizm realizatsii stratehichnykh rishen u ahrarnykh pidpriemstvakh [The mechanism of implementation of strategic decisions in agricultural enterprises]. *Economic forum*. Lutsk: LNTU, 1, 239–244. (in Ukrainian)
6. Fedirets O., Ustik T. (2019) The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects* [collective monograph] / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o.