

УДК 330.341

ПЕРЕРВА Інна Олександрівна

магістрант, Університет митної справи та фінансів, Україна

ORCID ID: 0000 0002 6194 6858

e-mail: innapererva23@gmail.com

ЄДИНАК Володимир Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Університет митної справи та фінансів, Україна

ORCID ID: 0000 0001 6473 0078

e-mail: v.iedinak@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ В РУКАХ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

У роботі досліджено основні принципи, методи стратегічного управління підприємством як головний інструмент в руках сучасного керівника. Проаналізовано інформацію про різні способи, переваги стратегічного управління в організаціях України і світу та розглянуто їх на прикладах. Обґрунтовано те, як правильно користуватись інструментами стратегічного управління для отримання бажаних результатів. Наведено порівняльну характеристику фінансових та стратегічних цілей підприємства, а також їх приклади у відомих великих компаніях світового рівня. Охарактеризовано переваги не фінансових стратегічних цілей в організації та процеси управління стратегією. Наведено схему загального стратегічного управління та характеристику сучасних видів стратегічного розвитку й управління - SWOT-аналіз, збалансовану систему показників тощо. Крім того, охарактеризовано підходи та рамки до стратегічного управління, що складається з п'яти етапів: ідентифікація, аналіз, формування, виконання, оцінка. На реалізацію кожного з етапів наведено приклад - меблева компанія, яка дозволяє чітко відобразити структуру стратегічного управління та ефективність керівництва, його стилів, методів, принципів, схем та переваг. Окремо приділено увагу системі прогнозування у стратегічному управлінні підприємством. Виявлено, що стратегічне управління має інноваційний, інтеграційний, підприємницький характер. Наведено рекомендації щодо втілення принципів стратегічного управління для застосування їх керівниками підприємств на різних етапах розвитку. Проаналізовано стратегічне управління як основний інструмент керівництва та зроблено висновки щодо ефективності діяльності підприємств в Україні та світі завдяки стратегічному управлінню в руках сучасного керівника.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні цілі, стратегічний менеджмент, сучасне керівництво, стратегічний розвиток, ефективність діяльності організації

JEL classification: G32; M21; O21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стратегічне управління – це новий напрямок менеджменту, що зародився в середині ХХ ст. в США, а пізніше активно почав застосовуватися в Європі. Пов'язано це з новими проблемами в економіці –

ефективним виробництвом та збутом продукції. На сьогодні якість життя суспільства вийшла на новий якісний рівень, з'явилися сучасні форми аналізу, керування та контролю, змінилися відносини між підприємствами та державою. Такі кроки призвели до формування систем міжнародного менеджменту та стратегічного управління.

Знання та застосування принципів управління стратегією компанії є актуальною проблемою сучасних керівників та є запорукою на шляху до успіху. Тому стратегічне управління є мистецтвом, яким необхідно оволодіти.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Принципи стратегічного управління описано в наукових працях Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файолем. Вперше термін “стратегічне управління” запропонував І. Ансофф. Також вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені, як: В.С. Єфремов, О.І. Пушкар, А. Дж. Стрікленд, У. Кінг, Г. Мінцберг, О.М. Тридід, З.Є. Шершньова, В.Д. Маркова, Г.Б. Клейнер, О.С. Віханський та інші.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Важливим є з'ясувати сутність та визначити базові принципи стратегічного управління, планування та менеджменту як основного інструменту в руках сучасного ефективного керівника, обґрунтувати важливість та необхідність застосування рекомендацій щодо втілення стратегічного управління у діяльність підприємства вищим керівництвом для досягнення успіху.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – систематизація підходів до процесу стратегічного управління як основного інструменту в руках сучасного ефективного керівника.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Наукові школи стратегічного управління класифікують його за двома підходами – методологічним і хронологічним. Фундатор цього поняття І. Ансофф визначив стратегічне управління як діяльність, що пов'язана з постановкою мети, місії компанії та взаємодією із зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає адаптивним до мінливого середовища.

Ансофф наголошував на різнобарвності і комплексності стратегічного управління, визначивши його основні елементи: ділові навички працівників, створення стратегії та управління її реалізацією. Він об'єднав поняття стратегічного планування та управління процесом змін стратегій в єдине визначення – стратегічний менеджмент [1].

У сучасній організації керівник намагається побудувати таку систему взаємодії та ієрархії, щоб забезпечити створення довгострокової стратегії самовдосконалення для одержання переваг у конкурентній боротьбі. Таким чином, на сучасному світовому ринку стратегічне управління є важливим елементом менеджменту в цілому. Світові компанії активізують принципи децентралізованої відповідальності за управління стратегією і вибудовують організаційні структури, зменшуючи кількість рівнів управління. Для того, щоб стратегічне управління дійсно працювало керівнику підприємства необхідно акцентувати увагу на стилі управління, місці працівника у компанії, особливостях рис характеру тощо. Адже вирішальним стає фактор саме людських стосунків у створенні ефективного управління. Тому у світі сучасного бізнесу важливе місце посідають організаційна й корпоративна культура, ділова етика та мораль, взаємодія працівників у складних надзвичайних ситуаціях.

Сучасні визначення стратегічного управління трактують наступні аспекти: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії.

Переваги стратегічного управління для організації [2]:

Можливості краще визначені, пріоритетні та експлуатуються застосуванням стратегічного управління в організації.

Існує об'єктивний погляд на проблеми управління із застосуванням концепцій стратегічного управління.

Координація поліпшується в організації поряд з контролем діяльності.

Наслідки несприятливих умов і змін зведені до мінімуму зі стратегічним управлінням.

Встановлені цілі краще підтримуються основними рішеннями.

Розподіл часу і ресурсів ефективно здійснюється для зазначених можливостей.

При застосуванні концепцій стратегічного управління для прийняття спеціальних і помилкових рішень застосовується менше часу і ресурсів.

Таблиця 1

**Різниця між фінансовими та стратегічними цілями підприємства
(складено автором за [3-4])**

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Швидке зростання доходів	Підвищення якості продукції
Вищі дивіденди	Більш надійне становище у галузі
Розширення меж отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Ріст прибутку на вкладений капітал	Визнання компанії лідером на ринку
Підвищення надійності облігацій	Розширення номенклатури продукції
Збільшення приходу грошових коштів	Підвищення репутації компанії
Підвищення ціни акцій	Рівня конкурентоспроможності вище
Стабільний дохід у складні періоди	Повне задоволення потреб клієнтів

Крім цих переваг існують ще нефінансові. Обізнаність про зовнішні загрози значно посилюється за рахунок застосування концепцій стратегічного управління в організаціях. Крім того, підвищується розуміння стратегій конкурентів. Також значно підвищується продуктивність праці працівників. Хоча опір змінам знижується і існує чітке розуміння відносин винагороди за ефективність в організації з використанням концепцій стратегічного управління. Посилено взаємодію між усіма менеджерами на дивізійному та функціональному рівнях, що підвищить можливості запобігання проблем організації [2].

Керівники та співробітники організацій більше підсовуються підвищеною взаємодією. Організаційні цілі краще розподіляються з усіма співробітниками, і вони більш уповноважені для досягнення цих цілей. Нарешті, їх внесок також визнається організацією. Стратегічне управління також веде належну систему порядку і дисципліни в організації. Управлінська система організації може стати ефективною і ефективною.

Серед керівників і співробітників існує впевненість в існуючих стратегіях або в разі

будь-якої корекції існуючих стратегій. Попит на зміни для всіх керівників і співробітників краще визначити і проаналізувати із застосуванням стратегічного управління в організації. Всі співробітники і менеджери розглядають зміни як можливість для них, а не як загрозу.

Продажі, продуктивність і прибутковість є набагато вищими в тих організаціях, які застосовують концепції стратегічного управління. Організації, які є потенційними та високими виконавцями, намагаються виконувати систематичне планування своїх майбутніх змін у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, довгострокові фінансові показники набагато більше для організацій. Ті, які систематично застосовують стратегічне управління в порівнянні з усією галуззю.

До стратегічного управління як концепції можна підходити різними способами. Нижче наведено характеристику окремих популярних сучасних видів стратегічного управління.

SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Даний

аналіз дозволяє досліджувати внутрішні і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають позитивні (сильні сторони) або негативні (слабкі) фактори, які існують у вашій організації і можуть бути змінені або порушені певним чином, в той час як зовнішні фактори включають позитивні (можливості) або негативні (загрози) фактори, які існують за межами предмета, який ви оцінюєте, і не можуть бути змінені або порушені вами або вашою організацією будь-яким чином.

Збалансована система показників допоможе дати відповідь на питання, які грані бізнесу потребують вдосконалення, розбивши процес оцінки ефективності на чотири області, відомі як ноги. Такими складовими є: навчання та зростання, бізнес-процеси, перспективи клієнтів, фінансові дані. Збалансований метод системи показників може генерувати своєчасні механізми звітності, які показують всю статистику, пов'язану зі зростанням компанії [3-4].

Існують різні підходи та рамки для стратегічного управління, разом з тим ми можемо виділити п'ять основних етапів:

1. Ідентифікація.
2. Аналіз.
3. Формування.
4. Виконання.
5. Оцінки.

1. Ідентифікація. Першим кроком у стратегічному управлінні є оцінка поточного напрямку компанії. Це часто включає в себе розуміння мети, місії та загального стратегічного напрямку компанії. Оцінка того, де поточний процес компанії допоможе досягти поставленої мети.

2. Аналіз. Як тільки з'явиться розуміння поточного процесу, керівник повинен проаналізувати деталі: Що працює? Що не працює? Який внесок від організаційних зацікавлених сторін він може зібрати? Саме час відповісти на будь-які питання, які допоможуть закріпити необхідні елементи стратегічного плану. SWOT-аналіз, або виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз, є корисним інструментом на цьому етапі.

3. Формування. Як тільки у керівника є потрібна інформація, настає час створити план дій для досягнення мети. Для цього необхідно переконатися, що кроки чіткі, цілеспрямовані та безпосередньо пов'язані з

поставленою метою. Потрібно підготувати прості для розуміння керівні принципи впровадження, якщо процес або процедура вплине на багатьох людей в організації.

4. Виконання. Далі слід переходити до виконання кроків, описаних у стратегічному плані. Для цього необхідно переконатися, що всі зацікавлені сторони реалізують план, призначений для максимальної ефективності.

5. Оцінка. Необхідно оцінити кінцевий продукт: Чи було досягнуто поставлену мету? Чи був цей процес реалізований належним чином по всій компанії? На основі відповідей на ці питання, необхідно переглянути та оновити цілі та завдання за необхідності.

Наведемо окремі приклади стратегічного управління компанії Wood's Fine Furnishings.

1. Ідентифікація. Меблева компанія Wood's Fine Furnitures готується представити нову лінійку кухонних столів. Вони вирішили впровадити стратегічне управління, щоб гарантувати, що випуск продукту проходить гладко, ефективно і послідовно у всіх своїх торгових точках.

2. Аналіз. У минулому Wood's Fine Furnishings страждала від маркетингових і неправильних витрат на доставку з випуском нових продуктів у своїх декількох торгових точках. Перед випуском своєї нової лінії кухонного столу, вони вирішили запустити SWOT-аналіз, щоб побачити, як вони можуть поліпшити процес.

Сильні:

1. Якісний продукт
2. Кілька місць для зручності покупки
3. Фіксована швидкість доставки

Слабкості:

1. Погана комунікація між менеджерами магазинів і між співробітниками магазину
2. Швидкість доставки, що застосовується кілька разів у деяких магазинах
3. Несумісна маркетингова стратегія

Можливості:

1. Уніфікований маркетинг
2. Прозорі збори

Загрози:

1. Головний конкурент Wood's Fine Furnishings випустив лінійку кухонних столів в минулому кварталі

3. Формування. Використовуючи свій SWOT-аналіз, Wood's Fine Furnishings створює стратегічний план випуску своїх

кухонних столів. Вона включає в себе надання послідовної маркетингової застави, як друкованої, так і цифрової, для всіх торгових місць. Вона також включає в себе відправку представника в кожну роздрібну місцезнаходження, щоб пояснити, як правильно застосувати тариф на доставку до всіх покупок. Нарешті, команда підтримки створює внутрішню систему обміну повідомленнями, щоб менеджери магазинів могли швидко і легко спілкуватися про проблеми та успіхи в своїх магазинах.

4. Виконання. За місяць до виходу нових кухонних столів маркетингова команда надає маркетингову заставу всім роздрібним магазинам. Кожному магазину дається однакове керівництво про те, як ефективно реалізувати маркетингові елементи. За два тижні до запуску менеджери магазинів навчаються як група в новій системі обміну повідомленнями. Тренери поле питання і переконайтеся, що кожен менеджер має службу обміну повідомленнями, створений на їх компанії стільниковий телефон і офісний комп'ютер, щоб бути доступним у будь-який час. За тиждень до запуску представник штаб-квартири компанії навчає кожного роздрібною співробітника про те, як належним чином застосувати витрати на доставку до продажу.

5. Оцінка. Wood's Fine Furnishings розглядає дані зі свого кухонного столу, випущеного через місяць після першого дня продажів. Вони виявили, що маркетинговий план привів споживачів до найближчого до них місця роздрібною торгівлі, щоб побачити таблиці особисто. Внутрішня система обміну повідомленнями була недостатньо використана більшістю менеджерів, багато з яких не хотіли, щоб клієнти бачили їх на своїх телефонах, перебуваючи на підлозі. Під час цього випуску не було проблем з витратами на доставку. Стратегічні менеджери беруть ці дані і використовують їх, коли вони починають планувати свій наступний випуск продукту [6].

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

В ході дослідження ми з'ясували, що стратегічне управління перш за все визначається як діяльність, яка має орієнтир на довготривалий успіх, обумовлює шляхи досягнення стратегічної мети та цілей компанії. Стратегічне управління спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації у сучасному світі, а саме на вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності, людських відносин. Найбільш влучно можна охарактеризувати стратегічне управління як симбіоз мистецтва керувати та інтуїції, гнучкість планування і структур, відсутність загальних рішень.

Існують п'ять кроків у процесі стратегічного управління: ідентифікація, аналіз, формування, виконання, оцінка. Якщо керівник прагне вивести компанію на новий рівень, необхідно оволодіти навичками програмного мислення, стратегічного планування, ризикованістю та високим рівнем відповідальності, а також поставити на перше місце працівників та їх інтереси, адже зацікавлені люди – справжній механізм у досягненні мети. Важливою рисою стратегічного менеджменту є підтримка творчості працівників; демократизація управління, що сприяє зниженню тиску на нижчі ланки ієрархії; пом'якшення протиріч у соціумі; створення гнучких структур; зародження неформальних відносин.

Стратегічне управління також має інноваційний (нововведення, новаторство), інтеграційний (розвиток компетенцій, потенціалу) та підприємницький (підтримка творчості, ініціативи) характер. При втіленні вищенаведених у статті прикладів рішень щодо стратегічного управління можна вважати, що у кожного керівника є можливість тримати потужний інструмент в руках та вести за собою підприємство, як справжній лідер.

Література

1. 1. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. *Стратегічний менеджмент*: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
2. Річард Деніелс. *Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління*. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
3. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління*: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

4. Єпіфанова, І., Дзеджула, В., Косарук, О., Сауляк, А. (). Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*, 2022 (2), 8–17
5. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічне управління” / Укладач Н.В. Мішеніна. Суми: СумДУ, 2006. 106 с.
6. Керівництво по кар’єрі. Стратегічний менеджмент: визначення, мета, приклад. Стратегічне управління. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>.

References

1. Halushka Z.I. (2006) *Stratehichniy menedzhment: navchalno-metodychniy posibnyk*. Chernivtsi: Ruta.
2. Richard Deniels (2021) *Stratehichniy menedzhment. Perevahy stratehichnoho upravlinnia*, available at URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
3. Shershnova Z.Ie. (2004) *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk*. K. : KNEU.
4. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Kosaruk O., Saulyak A. (2022) Management of the investment potential of food industry enterprises. *Innovation and Sustainability*, No2, pp.8-17.
5. Mishenina N.V. (2006) *Konspekt lektsii z dysypliny “Stratehichne upravlinnia*. Sumy: Vyd-vo SumDU.
6. Kerivnytstvo po karieri (2021) *Stratehichniy menedzhment: vyznachennia, meta, pryklad. Stratehichne upravlinnia*, available at URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management..>

Abstract

PERERVA Inna, YEDYNAK Volodymyr Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager

The basic principles, methods of strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern head are investigated in the work. The information on various ways, advantages of strategic management in the organizations of Ukraine and the world is analyzed and they are considered as examples. It is substantiated how to properly use the tools of strategic management to obtain the desired results. A comparative description of the financial and strategic goals of the enterprise, as well as their examples in well-known large world-class companies. The advantages of non-financial strategic goals in the organization and management processes of the strategy are described. The scheme of general strategic management and the characteristics of modern types of strategic development and management - SWOT-analysis, balanced system of indicators, etc. are given. In addition, approaches and frameworks to strategic management are described, consisting of five stages: identification, analysis, formation, implementation, evaluation. An example of a furniture company is given for the implementation of each stage, which clearly reflects the structure of strategic management and the effectiveness of management, its styles, methods, principles, schemes and benefits. Special attention is paid to the forecasting system in the strategic management of the enterprise. It was found that strategic management has an innovative, integrative, entrepreneurial nature. Recommendations for the implementation of the principles of strategic management for their application by business leaders at different stages of development. Analyzed strategic management as the main tool of leadership and made conclusions about the effectiveness of enterprises in Ukraine and the world through strategic management in the hands of modern leaders.

Keywords: *strategic management, strategic goals, strategic management, modern leadership, strategic development, efficiency of the organization*

Стаття надійшла до редакції 10.09.2022 р.

Бібліографічний опис статті:

Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

Pererva I., Yedynak V. (2022) Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 159-164.