

Розділ 4

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)

УДК 334.02

Гречан А.П., Шатіло О.В.

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проаналізовано історичні етапи виникнення стратегічного управління. Досліджено наукові погляди різних науковців стосовно визначення поняття «стратегічне управління». Виконано порівняльний аналіз стратегічного з операційними управлінням. Виявлені принципи та особливості стратегічного управління. Сформовано підходи до запровадження стратегічного управління на підприємствах. Визначено основні передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. Виявлені ризики, які впливають на застосування стратегічного управління

Ключові слова: стратегічне управління, оперативне управління, потенціал підприємства, конкурентоспроможність, підприємства.

Постановка проблеми. В умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів у сучасному ринковому середовищі перед керівниками та власниками підприємств постає проблема пошуку адекватних засобів здобуття та зміцнення конкурентних переваг. Найпоширенішою концепцією вдалого вирішення цього завдання залишається стратегічне управління, за допомогою якого підприємства різних форм власності, розмірів і бізнес-профільів досягають цілей розвитку шляхом розроблення і реалізації різноманітних стратегій [1, с.22].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам, присвяченим різним аспектам стратегічного управління на підприємствах, присвятили свої праці багато вітчизняних учених, зокрема Востряков О.В., Гребешкова О.М. [1], Бутка М. П. [2] виділяють головні передумови стратегічного управління, серед яких є пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища. Рачинський А. П. [4], Довбня С. Б., Письменна О. О. [5], Малюта Л.Я. [6] визначають, що стратегічне управління дає

можливість: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дозволяють досягнути його стратегічних цілей. Шершньова З.Є. [7], Дикань В.Л. [8], Саєнко М.Г. [10], Міщенко А.П. [11] стверджують, що варто дотримуватися концепції стратегічного управління, яка буде направлена, з одного боку, на необхідність врахування впливу зовнішнього середовища, а з іншого формувати ефективну виробничо-управлінську систему. Гарафонова О.І. [12] та Виханський О.С. [16]. виокремлюють ознаки, які впливають при запровадженні стратегічного управління: юридичний статус та форма власності; галузева належність та профіль; безпосереднє оточення; організаційно-економічний механізм функціонування та управління. Проте, незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених різним аспектам застосування стратегічного управління, залишаються недоопрацьованими певні питання, пов'язані з визначенням сукупності передумов для застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні основних передумов, які впливають на впровадження стратегічного управління сучасних підприємств.

© Гречан А.П., д.е.н., проф., професор кафедри економіки Національного транспортного університету, тел.: 0674494014, E-mail: grechan.ap@gmail.com,

Шатіло О. В., аспірантка кафедри економіки Національного транспортного університету, тел.: 0960455252, E-mail: ov.shatilo@ukr.net

Опис основного матеріалу дослідження. В період трансформаційних змін основним завданням ефективного функціонування підприємства є впровадження стратегічного управління, яке є запорукою його конкурентоспроможності та прибутковості в довгостроковій перспективі. Терміном «стратегічне управління» в сучасній економічній науці та практиці позначається сукупність процесів, спрямованих на передбачення подій як вихідних умов в управлінні.

Представники класичної школи менеджменту Ф. Тейлор, Л. Г'юлік, А. Файоль, Л. Урвік вважали, що управління повинно мати стратегічне спрямування заради визначення логіки та послідовності дій. На початку ХХ ст. їх погляди трансформувались у необхідність розроблення бюджетів підприємств з метою управління ресурсами та їх обліку. Методи бюджетування лягли в основу складання планів розвитку корпорацій, а починаючи з 40-х років ХХ ст. стали невід'ємною складовою управління [2, с.9].

Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як Д. Шендел, К. Хатте Ф. Котлер. Групуючи їх підходи, можна стверджувати, що саме їм належить одна з ефективних із методологічного та практико-прикладного погляду спроб запропонувати конструктивне визначення проблеми стратегічного управління. На думку вчених, під стратегічним управлінням слід розуміти «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та

результативно діяти організації та її підрозділам» [3; 4, с.13-14].

Історичне та економічне підґрунтя для створення парадигми стратегічного управління було закладено ще наприкінці ХІХ століття в умовах концентрації капіталу, монополізації виробництва, розвитку банківського сектору в економічній сфері та тенденцій до покращення умов праці й підвищення якості життя в соціальній сфері [5, с.117]. Але наукові засади стратегічного управління як окремої предметної області управлінської думки почали формуватися в працях А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа в 60-х роках ХХ століття, що було пов'язано з необхідністю раціоналізації довгострокового планування в умовах четвертого технологічного укладу, розвитку масового та серійного виробництва.

Вчені по-різному підходять до трактування поняття «стратегічне управління». Аналіз даних табл.1 показує, що такі науковці, як Малюта Л.Я., Шершньова З.Є., Востряков О.В., Гребешкова О.М., розглядають стратегічне управління як процес, який сприяє збалансованому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Саєнко М.Г. та Дикань В.Л. вважають, що стратегічне управління – це вид діяльності, який необхідно спрямувати на посилення конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку. З урахуванням проаналізованих тлумачень ми можемо навести власне визначення стратегічного управління: це процес управління розвитком підприємства, здатний забезпечити найбільш ефективне використання його потенціалу з метою досягнення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства в майбутньому.

Таблиця 1.

Визначення поняття «стратегічне управління» різними авторами

Автор	Визначення	Ключова ознака
Малюта Л.Я.	Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.	Вибір та формування стратегії
Шершньова З.Є.	Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.	Діяльність підприємства спрямована на довгострокову перспективу.

Продовження таблиці 1

Дикань В.Л.	Стратегічне управління – це вид управління організацією підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.	Людський потенціал як основа розвитку підприємства
Востряков О.В., Гребешкова О.М.	Стратегічне управління – це не тільки стиль управління, орієнтований у майбутнє і на конкуренцію, але передусім, процес, що охоплює комунікацію, інформацію, прийняття рішень та планування, в якому керівники, функціональні та лінійні менеджери разом устанавлюють конкретні цілі і виробляють способи їх досягнення.	Процес, який направлений на досягнення поставлених цілей.
Саєнко М.Г.	Стратегічне управління – це вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві за для забезпечення конкурентності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства.	Розробка стратегії підприємства, яка орієнтована «на майбутнє».

Джерело: узагальнено авторами на основі [6, с.28; 7, с.25; 8,с.30; 1, с.23; 9, с.15].

Головними особливостями стратегічного управління є такі [10, с.41-44]:

- стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик підприємства, які характеризують його майбутній стан, положення в конкурентному середовищі, потенціал, необхідний для виживання;

- система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, яка не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідним є поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії;

- для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, що вимагає створення спеціального підрозділу, відповідального за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії;

- у ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними

ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Вищезазначені особливості необхідно брати до уваги при формуванні підходів до стратегічного управління на підприємстві. По-перше, необхідно враховувати всі показники діяльності та потенціал підприємства, який може вплинути на його майбутню господарську діяльність. По-друге, варто мотивувати та зацікавити персонал підприємства, адже поняття «стратегічне управління» кожний трактує по-різному. По-третє, адміністрації підприємства необхідно створити робочу групу або відповідальну особу, яка буде аналізувати зовнішнє середовище та стежити за дотриманням або вчасним корегуванням обраної стратегії. По-четверте, варто детально аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище для обрання правильної стратегії, яка визначить курс діяльності підприємства в перспективі.

Для дотримання вищевказаних особливостей стратегічного управління варто враховувати його принципи [11, с.51]:

- перспективності, тобто зорієнтованості на довгострокову перспективу. Варто забезпечити ефективне стратегічне

планування та прогнозування, оскільки стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами;

- пріоритетності – керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;

- реалізації полягає в тому, що поставлені цілі та орієнтири відповідають наявним у компанії ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та зовнішньому середовищу;

- поетапності та циклічності пояснюється тим, що стратегія впроваджується поетапно: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив;

- комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що

дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, причому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності.

Варто зазначити, що стратегічне управління є досить складним процесом, який вимагає детальної та системної підготовки. Для розуміння основних цілей, напрямів діяльності стратегічного управління його необхідно порівняти з оперативним управлінням. Порівняння можна здійснювати за такими параметрами: місія, призначення підприємства; об'єкт концентрації уваги менеджменту; врахування фактора часу; основа побудови системи управління; підхід до управління персоналом; критерій ефективності управління.

Таблиця 2

Порівняння оперативного та стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення підприємства	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації.	Вживання підприємства в довгостроковій перспективі через установа динамічного балансу з оточенням у взаємовідносинах з оточенням.
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у середину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів.	Погляд назовні підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні.
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу.	Орієнтація на довгострокову перспективу.
Основа побудови системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка й технологія.	Персонал, системи інформаційного забезпечення, ринок.
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт і функцій.	Погляд на персонал на основу підприємства та його головну цінність.
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.	Своєчасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення.

Джерело: узагальнено авторами на основі [12, с.28; 13, с.19;14, с. 24].

Аналіз даних 2. показує, що основною метою переходу від оперативного до стратегічного управління є необхідність враховувати зовнішні чинники, на які не має впливу підприємство, а також приділяти увагу розвитку персоналу як основній складовій потенціалу підприємства. Таке порівняння свідчить про складність впровадження стратегічного управління, але водночас про важливість і необхідність його застосування в умовах ринкової економіки.

Як зазначає Віханський О.С. [15, с.18-21], структура стратегічного управління складається

з: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; застосування стратегії; оцінки і контролю стратегії.

Тому необхідно визначити загальну послідовність формування концептуального підходу на засадах стратегічного управління (рис.1.), яка сприятиме аналізу та оцінці перспективних напрямів діяльності. Одним із головних завдань даної концепції є вибір стратегії та формування стратегічних цілей. Це сприятиме ефективній діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.



Рис. 1. – Концептуальний підхід до стратегічного управління сучасних підприємств.

Джерело: запропоновано авторами.

Отже, основними передумовами застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах є:

- зміна умов господарювання (перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки), що поставило власників і керівників підприємств перед необхідністю звернення до стратегічного управління як до ефективного інструменту ведення господарської діяльності в ринкових умовах;
- стрімка поява інноваційних товарів та послуг;
- розвиток інформаційних технологій;
- зростання конкуренції;
- боротьба за ефективне використання природних ресурсів;
- масова приватизація великих підприємств.

Таким чином, в умовах ринкової економіки стратегічне управління є ключовим елементом розвитку підприємства, яке потребує розроблення, вибору та реалізації ефективної стратегії, яка вплине на прибутковість, конкурентоспроможність, категорію та структуру підприємства. При цьому варто брати до уваги

ризиків, які можуть вплинути на стратегічне управління: обсяг продажів, інфляція, некомпетентність керівного складу, неправильна оцінка власних фінансових коштів, неефективне використання потенціалу підприємства та обмеженість ринків збуту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, поява стратегічного управління викликана об'єктивною необхідністю у формуванні тривалих конкурентних позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках. Стратегічне управління – це важливий компонент розвитку сучасних підприємств, який вимагає обґрунтованої стратегії, яка визначить подальші напрями його розвитку.

В подальшому для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах необхідно досліджувати вплив інформативної бази, враховувати соціально-економічну та політичну ситуацію в країні, а також запроваджувати інноваційні підходи в діяльності суб'єктів господарювання, які є на сьогодні ключовим елементом розвитку та конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс: навчальний посібник.[Електронний ресурс]/ О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. К. КНЕУ, 2014. 211с.
2. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. The art of the long view. - N-Y. : Doubleday, 2001. 450 p.
4. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-3-4.pdf> (дата звернення: 14.07.2020)
5. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi> (дата звернення: 13.07.2020)
6. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
7. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге видання., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. Посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
9. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. Лекції. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 08.07.2020)
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч.посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
11. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. URL:http://chasopis.geci.stu.cn.ua/nomer/2013/1/seriya_1/ua/049-058.pdf (дата звернення: 07.07.2020)
12. Довбня С.Б. Стратегія підприємства: навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Д.: НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
13. Порожня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. Навч.посібник. К.: Центр учбової літератури 2012. 224.
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль: “ТАЙП”. 2003. 215 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика. 1998. 296 с.

REFERENCES

1. Vostryakov, O.V., & Grebeshkova, O. M. (2014). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Biznes-kurs: navchalnyi posibnyk. Elektronnyi resurs. [Strategic management of an enterprise. Business course: a handbook. Electronic resource]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Butka, M. P (2016). Stratehichniy menedzhment. [Strategic management] Kyiv: "Center of educational literature" [in Ukrainian].
3. The art of the long view (2001). N-Y.: Doubleday [in English].
4. Rachynskiy, A. (n.d.). Stratehichne upravlinnia v konteksti suchasnykh zakhidnoieuropeiskykh pidkhodiv [Strategic management in the context of contemporary European perspectives]. Retrieved from <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-3-4.pdf> [in Ukrainian].
5. Dovbnia, S. B., & Pysmenna, O. O. (n.d.). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v konteksti rozvytku marketynhovyykh kontseptsii [The evolution of strategic business management in the context of the development of marketing concepts]. Retrieved from <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi> [in Ukrainian].
6. Maliuta, L.Ya. (2016). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of the innovation development of the enterprise] Ternopil: FOP Palyanitsya V.A. [in Ukrainian].
7. Shershnyova Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Dykan, V.L. (2013). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: "Center of educational literature" [in Ukrainian].
9. Saienko, M.H. (n.d.). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Leksii [Strategic management of admission. Lectures]. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf> [in Ukrainian].
10. Mishchenko, A.P. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kiev: Center of Naval Literature [in Ukrainian].
11. Harafonova, O.I. (n.d.). Stratehichne upravlinnia: pryntsyipy ta pidkhody do klasyfikatsii stratehii rozvytku [Strategic management: the principle and go to the classification of development strategies]. Retrieved from http://chasopis.geci.stu.cn.ua/nomer/2013/1/seriya_1/ua/049-058.pdf [in Ukrainian].
12. Dovbnia, S.B. (2011). Stratehiia pidpriemstva [Strategic the enterprise]. Donetsk: NMetaAU [in Ukrainian].

13. Porokhnia, V.M., & Bezzemelna, T.O., & Kravchenko, T.A. (2012). Stratehichne upravlinnia. [Strategy of the enterprise]. Navch. pos. Kyiv: Center for educational literature [in Ukrainian].
14. Saienko, M.H. (2003). Stratehiiia pidpriemstva [Strategic management]. Ternopil: "TYPE" [in Ukrainian].
15. Vykhanskyi, O.S. (1998). Stratehycheskoe upravlenye [Strategic management]. Moscow: Gardarika [in Russian].

Отримано 04.08.2020