

13. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
14. Швед В.В., Омельченко О.В., Шеремета О.В. Теоретико-методологічні основи управління неформальними групами в організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 117-123.

Чорна Л.О., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Житомирський інститут Міжрегіональної
Академії управління персоналом

Воронова Ю.С.
незалежний консультант

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. В статті розглядається проблематика стратегічного менеджменту в контексті основних його складових. Увага приділяється визначенню сутності стратегічного менеджменту, а також питанням моделювання стратегічного менеджменту підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне мислення.

Abstract. The article discusses the issue of strategic management in the context of basic its components. Attention is paid to determining the essence of strategic management, as well as issues of modeling strategic management of the enterprise.

Keywords: strategy, strategic management, strategic thinking.

Постановка проблеми. Загальновідомо, що у країнах з розвинутою економікою спрямованість на планування та прогнозування майбутнього є необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи менеджменту підприємства. За умов конкуренції менеджмент організації самостійно визначає цілі на майбутнє, одержує конкурентні переваги, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій.

Для успішної реалізації діяльності будь-якого підприємства необхідні нові підходи в розробленні стратегічного менеджменту для досягнення швидкого прориву в економіці. Необхідний вибір такої стратегії, яка б супроводжувалась різким зниженням витрат, була б високотехнологічною, легко інтегрованою в існуючу систему виробництва та управління з високою швидкістю реалізації, яка була б наповнена новаторськими ідеями. Успішним інструментом для підприємства досягання поставлених цілей – розробка стратегічних планів [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню сутності стратегічного менеджменту, його змістовного наповнення присвячено праці багатьох вчених та економістів, зокрема: І. Ансоффа [2], М. Портера [3], Г. Мінцберга [4], Г. Сміта [5], І.А. Ігнат'єва [6], Л.І. Тараш [7], І.М. Назаренко [8], О.В. Омельченко [9, 10, 11], В.М. Бондаренко [1], Л.В. Хашиєва [12], В.В. Шведа [13, 14, 15, 16, 17], Л.Л. Ковальська [18], В.В. Пастухової, Л.О. Чорної та інших.

Формулювання цілей. Метою даної статті є дослідження сутності стратегічного менеджменту сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької — мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [19].

З академічної точки зору, стратегічний менеджмент - це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу [20].

В економічній науці існує значна кількість підходів до визначень теоретичних концепцій стратегічного менеджменту. Так, наприклад, Л.І. Тараш [7] справедливо зазначає, що класичні вихідні концепції стратегічного управління не змінюються, а доповнюються новими, сучасними концепціями, основними практичними передумовами появи яких є зміна факторів, умов і меж конкуренції. Щоб зрозуміти сутність, механізми реалізації та впровадження системи стратегічного менеджменту в управління суб'єктів господарювання, спочатку потрібно дослідити та проаналізувати наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту [8].

Значна кількість публікацій присвячена концепціям розвитку стратегічного менеджменту. Основні положення даних проблем викладені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф [2], М. Портер [3], Г. Мінцберг [4], Г. Сміт [5], І.А. Ігнат'єва [6], Л.В. Хашиєва [12] та ін. Детальніше сутність до вивчення категорії «стратегічний менеджмент» наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до вивчення категорії «стратегічний менеджмент»

№	Автор	Підходи до вивчення поняття «стратегічний менеджмент»
1	І. Ансофф	Уперше запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні «розриви» (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває).
2	М. Портер	Сформував теорію родових стратегій, з яких підприємство може обирати стратегію за певних умов і часових параметрів. Основною парадигмальною постановою М. Портера виступає ідея «ланцюга цінностей» у процесі взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ.
3	Г. Сміт, Т. Арнольд	Стратегічний менеджмент – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання цілей, прийняття рішень, їх реалізація та контроль, сфокусовані на досягнення цілей в теперішнього та майбутнього зовнішньому середовищі організації

4	Г. Мінцберг	Стратегічний менеджмент - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.
5	Д. Шендел, К. Дж. Хаттен	Стратегічний менеджмент - це процес визначення взаємодії організації з її оточенням виражається через використання обраних цілей і досягнення бажаного результату шляхом розподілу ресурсів організації відповідно до ефективного плану дій.
6	А. Роувм	Стратегічний менеджмент є «процесом прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, наданими зовнішнім середовищем»
7	К. Хаттен	Стратегічний менеджмент – це процес формування цілей організації і управління для їх досягнення.
8	А. Томпсон, А. Стрікланд,	Стратегічний менеджмент - «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».
9	Ж. Пірса, Р. Робертсон	Стратегічний менеджмент - набір рішень і дій по формулюванню і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілей підприємства.

Отже, проаналізувавши відомі твердження до визначення категорії «стратегічний менеджмент» доцільно зазначити, що система стратегічного менеджменту являє собою зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні [23].

Виходячи із сутності стратегічного менеджменту, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки підприємства. У подальшому буде розглянуто змістовний бік кожного з виділених етапів. Що стосується вибору моделі системи стратегічного менеджменту, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи. Систему стратегічного менеджменту підприємства можна зобразити у вигляді моделі (рис. 1) [24].

Завдяки цій моделі вирізняємо такі стадії процесу стратегічного менеджменту:

- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення можливих варіантів загальної стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій підприємства;
- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стратегічного контролінгу.

Реалізація заходів стратегічного менеджменту підприємством можлива

лише тоді, коли підприємство само є стратегічно орієнтованим. Відзначимо, що стратегічно орієнтоване підприємство це підприємство, персонал якого володіє навичками стратегічного мислення, на підприємстві розроблена та функціонує система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати загальнофірмову систему стратегічних планів, а, в свою поточна діяльність підприємства жорстко підпорядкована діям щодо досягнення визначених стратегічних цілей та загальної систем стратегічного менеджменту.

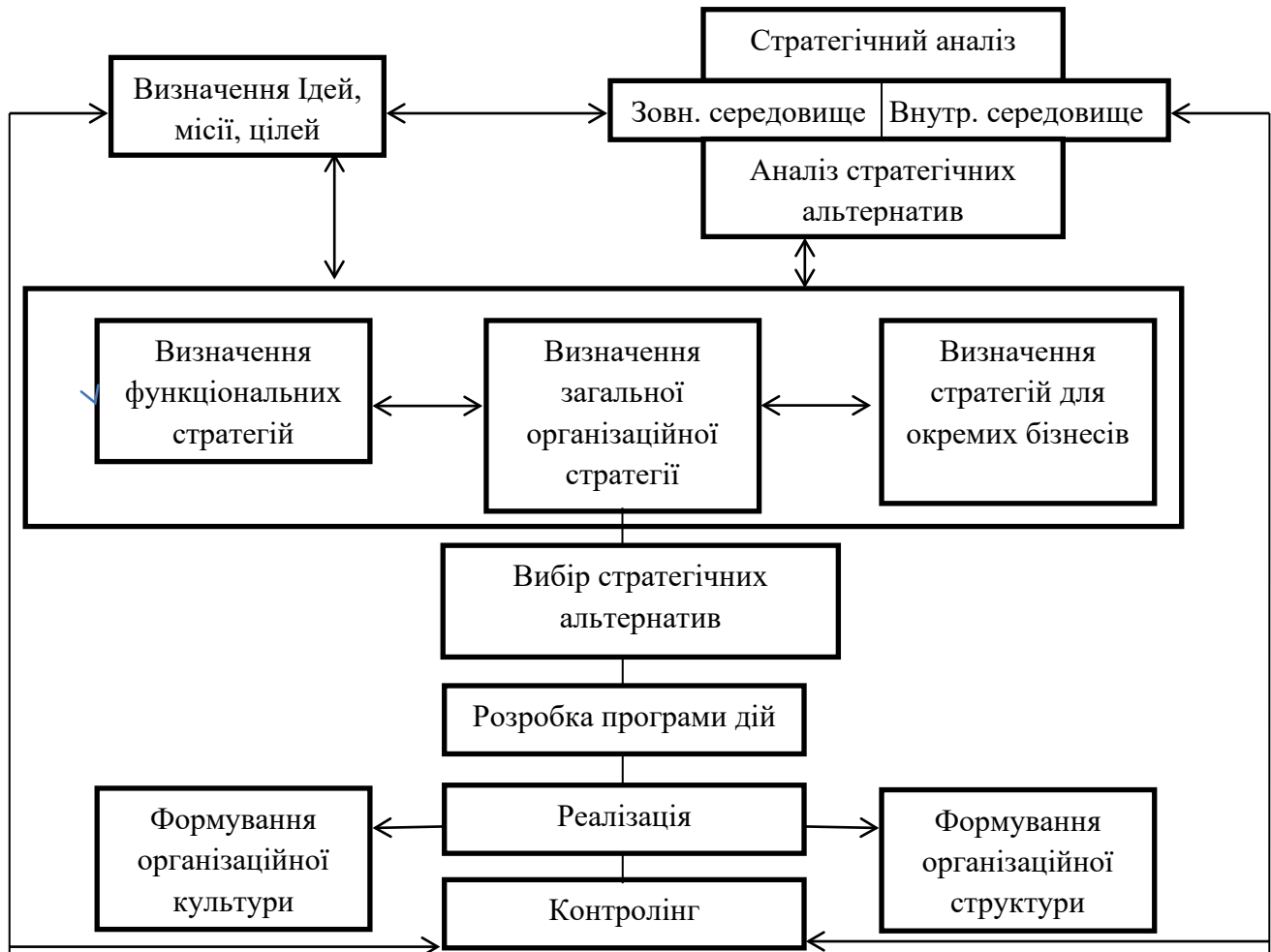


Рис. 1 Основні складові моделі системи стратегічного менеджменту підприємства

Перевагами стратегічного мислення персоналу, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного менеджменту (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є [25]:

- забезпечення спрямованості всіх дій організації на ключові аспекти визначеної стратегії;
- необхідність чіткої та адекватної реакції менеджменту на зміни оточуючого середовища функціонування підприємства;
- можливість альтернативної оцінки менеджментом прийнятих управлінських рішень та наслідків таких рішень;
- можливість побудови єдиної системи прийняття управлінських рішень, що підпорядкована єдиній стратегічній меті;
- створення адаптивного та інклюзивного управлінського середовища, в якому заохочується участь всіх рівнів менеджменту підприємства.

Означені переваги стратегічного мислення та стратегічного підходу до менеджменту полягає в заохоченні активного управління, а не в простому виконанні наказів або реакції на зміни середовища функціонування. Такий активний та проактивний підхід в менеджменті є запорукою більш ефективного управління підприємством в цілому.

Для визначення та обрання тої чи іншої стратегії діяльності необхідно

вивчити внутрішнє середовище підприємства та аналізувати відповідні зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення підприємства на ринку, враховуючи всі особливості його діяльності, менеджмент підприємства зможе обрати відповідну стратегію діяльності, що сприятиме досягненню означених цілей.

Середовище функціонування підприємства постійно змінюються, чи то через нові наукові відкриття, чи то через дії конкурентів, чи то через новації у державному регулюванні, чи то через зміни вподобань споживачів тощо. В діяльності підприємства завжди існує елемент невизначеності, непередбачуваності майбутнього, а отже одне з ключових завдань стратегічного менеджменту полягає у стратегічному плануванні та прогнозуванні дій та наслідків.

Висновок. Отже, стратегічний менеджмент займає вагомe місце на підприємстві, оскільки за допомогою стратегічного планування відповідно зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою реакцією підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Стратегічний менеджмент забезпечує прийнятний рівень ефективності діяльності підприємства в недостатньо прогнозованих і постійно змінюваних умовах, дає змогу передбачити вибір напрямів і сфер діяльності, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності та шляхи розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4957/1/%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%9F%D0%98%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%86.pdf>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер. 1999. 416 с.
3. Портер М. Стратегия конкуренции. М.: Основы. 1998. 390 с.
4. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review. Fall 1978. pp. 11-24.
5. Smith G.D. Business Strategy and Policy. G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzel. Boston: Houghton Mifflin. 1988.
6. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела. 2008. 480 с.
7. Тараш Л.И. Стратегическое управление через призму повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. *Управління економікою: теорія та практика*. URL : http://www.iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/12009/18.pdf.
8. Назаренко І.М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 1(42). С. 53-58
9. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1. С. 183-189
10. Омельченко О.В. Діагностика стратегічної взаємодії фірм конкурентів. *Наукові праці МАУП*. 2012. № 3. С. 185-190.

11. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного протистояння підприємств-конкурентів. *International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Conference Proceedings*, Part III, April 29. Tbilisi: SSOTU. P. 159-162.
12. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Розвиток системи державного управління в Україні*. №4. 2009
13. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.
14. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. *Кримський економічний вісник*. №5. 2013. С. 294-297
15. Швед В.В., Омельченко О.В. Рейтингове управління вищою школою України. *Вестник КРАГСУ (Теорія і практика управління)*. № 22. 2019. С. 93-97
16. Швед В., Луцишена Л. Планирование как основная составляющая процесса управления деятельностью. *Материалы Всебелорусской научно – практической конференции с международным участием: Система менеджмента качества в современном университете: достижения, проблемы и перспективы*. Витебск. 2010. С. 51-55
17. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін О.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2. С. 58-65. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf
18. Ковальська Л.Л. Обґрунтування теоретичних аспектів поняття стратегія. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. №7 (26)/ С. 3-6.
19. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень. Мукачєво. МДУ. 2016. 135 с.
20. Термінологічний словник з менеджменту https://econom-chnu.at.ua/publ/management/terminologichnij_slovník_z_menedzhmentu_rulev_v_a/1-1-0-15
21. Thompson T. J. *Strategic Management: Concept and Cases*. Plano Business Publication. 1987.
22. Pearce J. A. *Strategic Management*. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.
23. Кубай І.І. Сучасні концепції та перспективи вдосконалення здійснення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. <http://www.vtei.com.ua/doc/2018/konf18/8.pdf>
24. Белова А. І. Модельовання результативності функціонування системи стратегічного управління реструктуризацією підприємств. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2014. № 3. С. 3-10.
25. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: КНТЕУ. 2002. 301 с.

Швед В.В., кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Коротич О.С. здобувач 4 курсу,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Яковченко І.С., магістрант 2-го року
підготовки, спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»