

8. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67
9. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117
10. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
11. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151-156
12. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73

Ткаченко І.С., доктор економічних наук, професор
Хмельницький національний університет

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Сенчук О.В. магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Анотація. Стаття аналізує стратегічне управління, розглядаючи його як вирішальний інструмент для успішної адаптації компаній до змін у глобальному бізнес-середовищі. У дослідженні наголошується на історичному розвитку стратегічного менеджменту, виокремлюючи ключові теорії та моделі, що формували цю дисципліну. Автори детально розбирають роль стратегічного аналізу, планування та виконання в контексті формування та реалізації довгострокових цілей організації. Також стаття акцентує увагу на важливості врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стратегічні рішення, включаючи конкурентне середовище та корпоративну культуру. Висвітлюються сучасні виклики та перспективи розвитку стратегічного менеджменту, з особливим фокусом на інновації та технологічний прогрес. Дослідження спрямоване на збагачення теоретичної бази стратегічного менеджменту та підкреслює його значення для практичної діяльності управлінських

кадрів.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, система стратегічного управління, механізм стратегічного менеджменту.

Abstract. The article analyzes strategic management as a crucial tool for successful adaptation of companies to changes in the global business environment. The study emphasizes the historical development of strategic management, highlighting the key theories and models that have shaped this discipline. The authors analyze in detail the role of strategic analysis, planning, and execution in the context of formulating and implementing the long-term goals of an organization. The article also emphasizes the importance of taking into account internal and external factors that influence strategic decisions, including the competitive environment and corporate culture. The article highlights the current challenges and prospects for the development of strategic management, with a special focus on innovation and technological progress. The study is aimed at enriching the theoretical basis of strategic management and emphasizes its importance for the practical activities of management personnel.

Keywords: strategy, strategic management, strategic management system, strategic management mechanism.

Постановка проблеми. Швидкі зміни в глобальному бізнес-середовищі змушують організації адаптуватися та реагувати на нові виклики. В умовах зростаючої конкуренції та інноваційного розвитку, стратегічний менеджмент виступає ключовим елементом успішної діяльності компаній, дозволяючи їм формувати чіткі цілі та розробляти ефективні стратегії їх досягнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закономірності та сутність стратегічного менеджменту розглядалися у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Чандлера, В. Боковець, В. Гарнаги, В. Шведа, П. Друкера, Н. А. Мельник, Т. Сааті, М. Мескона, К. Кернс, З. Шершньової, Т. Норкіної, О. Омельченко, І. Болохвітіної, М. Лесечко та інших. Це свідчить що дана проблема зберігає свою актуальність, проте потребує систематичного теоретичного та практичного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є глибше розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту через аналіз його появи та розвитку, ідентифікацію ключових компонентів ефективної стратегії та аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стратегічне управління організацією.

Виклад основного матеріалу. Сучасний бізнес розвивається під впливом глобалізації – складної економічної та управлінської системи, яка інтегрує необмежену кількість видів виробничо-господарської діяльності різного походження.

При організації діяльності суб'єкта господарювання першочергове значення надається удосконаленню системи управління, здатної налагодити чітку взаємодію між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою та кадровою сферами діяльності організації з метою досягнення стратегічних цілей [1].

Бізнес-середовище, в якому сьогодні працюють компанії, характеризується зростаючою складністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність використання концепцій та методів стратегічного менеджменту.

Концепція стратегічного управління досліджується у низці навчальних, методичних та наукових праць. Кожен автор намагається представити власне бачення предмета, що дозволяє більш глибоко вивчити процес стратегічного управління в компаніях і створити надійну базу знань для його реалізації.

Для кращого розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту проведемо ретроспективний аналіз його появи та розвитку у поглядах видатних науковців.

Отже, узагальнено стратегія це термін, що походить від грецького *strategia*, що буквально означає «напрямок військ, генеральне керівництво. У військовій термінології під стратегією зазвичай розуміють військові операції, що передують безпосередньому нападу на ворога. Таким чином, поняття стратегії запозичене з військової теорії та адаптоване для використання в бізнесі. У бізнесі, як і у військовій теорії, стратегія поєднує політику і тактику, пов'язуючи цілі та бажані результати з необхідними ресурсами.

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття стратегії та процесу її реалізації виник на початку шістдесятих років ХХ століття. У цей час з'явилася відома праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура», в якій він стверджував, що стратегія - це визначення головних довгострокових цілей організації та адаптація дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Він намагався пояснити, як процес формулювання та реалізації стратегії вимагає організаційних змін. Це призвело до розвитку теоретичних досліджень і формування цієї галузі знань.

Згодом, у своїй книзі «Корпоративна стратегія», яку багато авторів вважають першою науковою працею зі стратегічного менеджменту, І. Ансофф запропонував модель і набір схем, що висвітлюють етапи прийняття та реалізації стратегічно важливих для організації рішень. Він визначив зміст стратегічного управління наступним чином: «діяльність, яка дозволяє організації досягати своїх цілей, відповідати своїм внутрішнім можливостям і адаптуватися до зовнішніх умов шляхом постановки цілей і завдань і підтримки взаємозв'язку між організацією та її оточенням».

Інший видатний теоретик, Пітер Друкер, також відомий як «батько» менеджменту, у своїй книзі «Ефективний менеджмент» зосереджується на трьох елементах успіху: розумінні бізнесу, орієнтації на майбутнє та програмі дій (ключові рішення, стратегія управління). П. Друкер розвиває ідею про те, що управління базується на організаційних цілях. Тільки після того, як цілі визначені, визначаються способи взаємодії функцій, систем та елементів управлінського процесу між собою.

Загалом, у науковій літературі до середини 1970-х років успіх організації пов'язувався з наявністю трьох основних умов: формулювання внутрішньо узгодженого набору цілей та операційної політики; визначення сильних і слабких сторін організації та їх порівняння зі сприятливими чи несприятливими факторами

зовнішнього середовища; створення, структурування та ефективно використання ключових факторів успіху. Іншими словами, хоча необхідність формулювання стратегії визнається, її реалізації приділяється мало уваги. Примітно, що І. Ансофф зазначав, що термін «стратегічне управління» включає в себе три основні елементи аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінського потенціалу та управління змінами. Таким чином, стратегічне планування – це аналітичний процес (відповідь на питання «що робити»), а стратегічний менеджмент (управління) – це організаційний процес («як це робити» і «хто це робить»).

На початку 1970-х років К. Ендрю виділив два однаково важливі аспекти загальної стратегії, які тісно пов'язані між собою, але можуть розглядатися окремо. При цьому формулювання стратегії – це, в ідеалі, постановка аналітичних завдань, а її реалізація це передусім управлінська діяльність.

За К. Ендрю, стратегія – це ідентифікація чотирьох компонентів:

1. ринкова можливість або те, що компанія може зробити;
2. загальні компетенції та ресурси або те, що компанія спроможна зробити;
3. власні цінності та прагнення або те, що фірма хоче робити
4. підтвержені зобов'язання перед суспільством та його членами, або те, що фірма повинна робити.

Таким чином, стратегія повинна гарантувати, що внутрішні сильні сторони та можливості фірми відповідають її зовнішнім потребам [1].

Відмітимо, що погляди К. Ендрю покладено в основу сучасної стратегічної концепції.

У 1971 році на розширеній конференції зі стратегічного менеджменту були підведені підсумки розвитку стратегічних підходів в управлінні європейськими та американськими компаніями і визначені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Загалом саме з цього періоду починається регулярні теоретичні дослідження, що сформували сучасні практики стратегічного менеджменту [2].

Публікація книги професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера «Стратегія конкуренції» дала новий поштовх до розгляду та інтерпретації стратегії в контексті конкурентного середовища. Тому стратегічний менеджмент все частіше розглядається як управління, засноване на конкурентних перевагах і відповідному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі.

Джорджа Стейнера, вважають ключовою фігурою у виникненні і розвитку стратегічного планування. У своїх працях він звертає увагу на те, що стратегія увійшла в літературу по менеджменту як спосіб відношення до того, що робить компанія для протистояння фактичним і прогнозованим крокам конкурентів. Сейнер вважає, що стратегія – це виключно важливі кроки для організації, що визначають систему управління.

Х. Віссема зазначав, що: «Стратегічне управління – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно

приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії».

Генрі Міцберг у своїй книзі «Злет і падіння стратегічного планування» визначає, що стратегія з'являється через певний час від початку діяльності, оскільки сподівання стикаються з мінливою дійсністю і адаптують себе під неї. Таким чином можна почати з перспективних цілей і визначити, що це призводить до певної позиції, яка повинна бути досягнута шляхом чітко опрацьованого плану з кінцевим результатом і стратегією, що відображає зразковий варіант рішень і дій у майбутньому.

Натомість, Майкл Мескон вважає, що «процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- аналізу зовнішнього середовища;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- аналізу стратегічних альтернатив;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії» [3].

Відомі фахівці стратегічного управління А. Томпсон та Д. Стрікленд вважають, що визначення цілей необхідне для встановлення певного результату. «На їхню думку, найважливішими для досягнення успіху є стратегічні та фінансові цілі. Стратегічні цілі потрібно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності. А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення стратегії:

- визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації» [4].

Щодо української науки, то засадничими виступають погляди З. Шершньової та С. Оборської, які сформували послідовність дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. «Вони виділяють такі основні етапи:

- концепція (підприємства, управління);
- аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього

середовища, конкурентоспроможності підприємства);

- діагноз (сильних і слабких сторін підприємства);
- прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);
- формування цілей підприємства;
- вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних);
- розробка системи планів, проектів і програм розвитку організації;
- формування підтримуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);
- стратегічний контроль» [5].

В пізніших працях українських вчених, зокрема Василенко В.А. та Ткаченко Т.І. наводиться така точка зору: «Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів)» [6].

Киш Л.М. дещо узагальнюючи наукові погляди пропонує розуміти сутність стратегічного управління як відповідний алгоритм (рис. 1.1) [7].

Пастух К.В. пропонує дещо спрощений погляд і формулює етапи стратегічного менеджменту наступним чином (рис. 1.2) [8].



Рис. 1 Узагальнена схема процесу стратегічного менеджменту

Сумець О.М. визначає, що «Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки: після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності; аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного; аналіз стратегічних варіантів дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми; формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів; проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією; обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації» [9].

Загалом, порівняння підходів вищенаведених та інших дослідників до визначення змістовних аспектів стратегічного управління показує, що складна і динамічна природа організацій ускладнює розробку конкретної моделі процесу стратегічного управління.

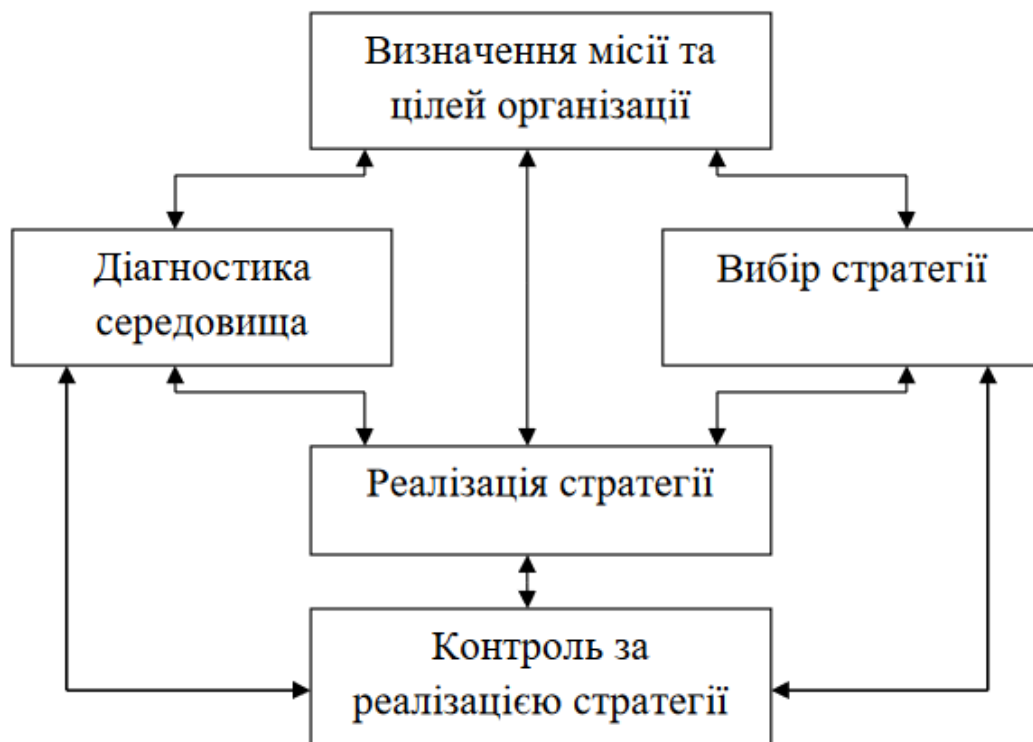


Рис. 2 Процес стратегічного менеджменту в організації

Базовою ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при встановленні цілей компанії. При цьому стратегія використовується як інструмент досягнення цілей, а для реалізації стратегії все підприємство повинно працювати в стратегічному режимі. Стратегічне управління - це застосування концепції, яка поєднує в собі цільовий і комплексний підхід до діяльності компанії, що дозволяє їй встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) компанії і приводити їх у відповідність за допомогою розробки і реалізації стратегії.

Дуже спрощено стратегічний менеджмент можна інтерпретувати як динамічний процес аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вибору стратегій і реалізації стратегічних планів [10].

Узагальнено, стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюючи конкретні цілі діяльності, враховуючи всі відповідні (і найбільш важливі) зовнішні та внутрішні умови, розробляючи стратегії для досягнення цих цілей, забезпечуючи реалізацію розроблених планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Хоча існує багато поглядів на послідовність етапів стратегічного управління, всі науковці сходяться на думці, що стратегічне управління передбачає визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей та шляхів їх досягнення, а також розробку та реалізацію стратегічних планів, проектів та програм. На практиці таких чітких і розмежованих етапів у процесі

стратегічного управління не існує. Оскільки значна частина роботи виконується одночасно, послідовність є фрагментарною і можна повертатися до раніше «пройдених» етапів для уточнення.

З іншого боку, стратегічне управління як складний комплексний процес не відбувається у відриві від того, що відбувається в компанії (кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в певних галузях знань чи діяльності). Стратегічне управління не можна розглядати як завдання лише топ-менеджерів.

У зв'язку з необхідністю підтримки стратегічного напрямку розвитку компанії, стратегічне управління є безперервним і динамічним процесом, а отже, разові аналізи та діагностики не можуть бути основою для такого процесу, оскільки вони надають інформацію, обмежену певним періодом часу. Стратегічне управління не завжди пропонує єдине рішення. Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші товари і послуги, технологіях, формах організації та власності компаній, конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній тощо доводять, що світ, в якому ми живемо, швидко змінюється і часто не в тому напрямку, в якому ми хочемо. Коли еволюційні підходи, прогнози та плани не забезпечують правильний напрямок і підготовку до майбутнього бізнесу, а отже, і його виживання, він стикається з невизначеною та непередбачуваною ситуацією.

Висновки. Отже, в статті підкреслюється важливість стратегічного менеджменту в сучасних умовах ведення бізнесу, акцентується його роль у формуванні довгострокових цілей організацій та розробці ефективних стратегій для їх досягнення. Особлива увага має бути приділена здатності організацій адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, використовуючи стратегічний аналіз для ідентифікації можливостей та загроз. Також доцільно не нехтувати значенням внутрішніх ресурсів та культури організації у реалізації стратегічних ініціатив.

Список використаних джерел

1. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23447/50858.pdf?isAllowed=y&sequence=2>
2. Дикань В. Л. Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури».2013. 272 с.
3. Смирнова Н.В. Технологія стратегічного управління активами підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №6. С. 116-121
4. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_58.pdf
5. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. К: КНЕУ. 1999. 384 с.
6. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №38. С. 107-113
8. Пастух К.В. Стратегічне управління. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. 60 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
11. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. №1. 2014. С. 183-189
12. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
13. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.
14. Швед В., Даних Е. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. №2 (05). 2014. С. 60-63
15. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. *Кримський економічний вісник*. №5. 2013. С. 294-297
16. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №49. 2023. С. 36-43 URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
17. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(43). 2023. С. 98-104 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/11676/1/Shved%20Vadym.pdf>
18. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf