

Супрун С.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8907-6890>

Suprun Svitlana

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Розглянуто напрями стратегічного менеджменту в системі управління сучасним підприємством. Відмічено, що воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту, оскільки фокус уваги, наразі, змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Для успішного функціонування вітчизняних підприємств у цей складний період ключовими напрямками є провадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління. Зважаючи на це, з'ясовано, що найбільш важливими теоретичними і прикладними аспектами, що потребують подальшого розвитку в сучасних умовах господарювання, є поглиблення сучасної парадигми управління підприємством через розвиток теоретичних положень концепції бізнес-моделювання, уточнення поняття «корпоративна стратегія» та «бізнес-модель» підприємства.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, управління підприємством, корпоративна стратегія, ризик-менеджмент.

Вступ та постановка проблеми. Стратегічний менеджмент є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах динамічного ринку. Сучасний бізнес стикається з новими викликами, які пов'язані зі швидкими змінами в економічних, соціальних, технологічних і політичних умовах. У такому середовищі підприємства повинні розробляти і впроваджувати стратегії, які дозволяють їм адаптуватися, залишатися конкурентоспроможними та досягати довгострокових цілей. Воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту. Основний акцент змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Впровадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління стали ключовими факторами для успішного функціонування українських підприємств у цей складний період. Також, варто зауважити, що економічні процеси, які відбуваються у державі в цілому та сфері бізнесу зокрема, диктують нові вимоги до управління підприємством як відкритої системи, яка, враховуючи внутрішні можливості, повинна швидко реагувати на потенційні загрози зовнішнього середовища. Достатньо актуальним є питанням забезпечення ефективного функціонування підприємств, підтвердженням якого є збільшення його ринкової

вартості, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз джерел Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. [1], Дем'яненко О.М. [2], Жаліло Я. [3], Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. [4], Супрун С.Д. [5] свідчить, що поведінка на ринку, як правило, визначається його сильними учасниками, здебільшого при підтримці урядових структур. Ці обставини істотно розширюють діапазон відхилень рівня ефективності роботи однотипних підприємств як у галузі, так і в різних секторах економіки. Досить важливими є фактори зовнішнього середовища підприємства, де взаємодіють різні ринкові та державні структури, що регулюють фінансові, матеріально-речові та інформаційні потоки та створюють сприятливі умови для посилення економічної влади корпорацій. При цьому в умовах нестабільної економіки істотно звучується сфера дії керованих або внутрішніх факторів, що впливають на рівень та структуру фінансово-економічних показників. Відомо, що стратегічний менеджмент можна визначити як процес формування і реалізації довгострокових цілей підприємства, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії та її впровадження. Так, процеси формування корпоративних стратегій підприємств знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів

управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Однак, окремі теоретичні і практичні питання потребують подальших удосконалень та комплексного наукового обґрунтування. В дослідженнях традиційно аналізується загальна проблема управління підприємством, а діловому моделюванню розвитку підприємства, не приділяється достатньої уваги. Крім того, воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до розробки стратегії і для успішного функціонування підприємств ключовим напрямками є провадження гнучких, адаптивних стратегій.

Метою статті є дослідження ролі стратегічного менеджменту в системі управління підприємством в сучасних умовах господарювання (період воєнного стану) та розгляд ключових факторів, що вплинуть на успішний стратегічний менеджмент у повоєнний період.

Результати дослідження. Сучасне підприємство, яке займається одним видом бізнесу, розробляє головну стратегію, орієнтуючись на один вид діяльності, така стратегія матиме назву ділової стратегії. За своєю суттю вона співпадає з корпоративною стратегією у тому випадку, коли суб'єкт господарювання розробляє стратегію лише для одного виду продукції із тієї сукупності, що ним виробляються та реалізуються. У корпоративних організаціях діловою стратегією називається конкурентна стратегія, яка суттєво відрізняється від корпоративної стратегії. Саме тому, доцільно головну стратегію підприємства незалежно від кількості та видів діяльності, називати корпоративною стратегією. Термін «ділова стратегія» доцільно застосовувати стосовно конкурентних стратегій підприємства. Визначення особливостей вибору корпоративної стратегії потребує чіткого визначення основних ключових понять. Опрацювання цілого ряду джерел, дозволило з'ясувати, що під корпоративною стратегією розуміють головну (загальну) стратегію, яку розробляє суб'єкт господарювання, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках з диверсифікованою продукцією. Виходячи з цього, головну стратегію підприємства, незалежно від кількості та видів діяльності, що здійснюється ним, можна називати корпоративною стратегією.

Зауважимо, що стратегія розвитку того чи іншого підприємства охоплює численні фактори, які впливають на стан і результати функціонування, а співвідношення між виробничими факторами розглядаються як у статичній, так і в динамічній. У першому випадку стратегія вибирається із наявної для поточного періоду комбінації факторів, а основна увага управління зосереджується на вдосконаленні механізму адаптації до існуючої ситуації в ринковому конкурентному середовищі. Інакше кажучи, підприємства пристосовуються до зовнішнього середовища залежно від дій підприємств-конкурентів. При динамічному підході передбачається зміна факторів, таких як: реструктуризація, інтеграція, заміна управління, що визначає фінансову і маркетингову стратегію.

Ефект впровадження загальної стратегії підприємства суттєво залежить від корпоративної культури управління. Досягнення стратегічного успіху стає реальним лише тоді, коли стратегія і культура узгоджуються шляхом: пристосування стратегій, тобто вибору таких стратегій, які не суперечать національним традиціям; поступового включення нових положень і цінностей, які не заперечують існуючих норм, визнаних працівниками; культурної революції, яка полягає у запереченні старих культурних елементів і заміні їх новими, які повністю відрізняються від попередніх. Стратегію можна визначити і як найважливіший елемент самовизначення підприємства. В такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу [5]. Оскільки, стратегія є довгостроковим курсом розвитку підприємства, способом досягнення цілей, для розробки якої кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію (послуги); ресурси; структуру; організаційну культуру. У стратегії як програмі розвитку підприємства визначаються основні напрями і шляхи досягнення цілей. Саме стратегія є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності; має складну внутрішню структуру та є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства [2, 5].

Стратегія вимагає розробки стратегічних планів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Цілком зрозуміло, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства поєднує їх усі разом. Процес вибору стратегії здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, сильні та слабкі його сторони, можливості та загрози. На вибір стратегії істотно можуть впливати наявні фінансові ресурси підприємства. Сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку підприємства є кваліфікація працівників. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є найважливішою умовою, що забезпечує можливість переходу до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво підприємства не може зробити вірного вибору стратегії підприємства. Ступінь залежності від зовнішнього середовища також істотно впливає на вибір стратегії. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена і правовим регулюванням поведінки підприємства. Часовий фактор також має обов'язково прийматися до уваги при усіх випадках вибору стратегії [2].

Як було уже зазначено вище, воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту й фокус уваги змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Зважаючи на це, розглянемо основні підходи до стратегічного менеджменту.

Перш за все, це зміна пріоритетів та цілей. Для більшості вітчизняних підприємств головною стратегічною метою стало забезпечення операційної діяльності та виживання. Довгострокові плани заморожені або змінені на короткострокові завдання. Окремі підприємства, виходячи з своїх можливостей, почали розширювати свою діяльність на території західної України для мінімізації ризиків від військових дій. Також, ще одним підходом в стратегічному менеджменті є функція адаптивності та гнучкості здійснення бізнес-процесів. Це включало нові способи забезпечення ланцюгів постачання, адаптацію логістики, та нові схеми продажу. Великі підприємства впровадили антикризові стратегії, які включають заходи щодо скорочення витрат, зменшення персоналу, пошуку нових ринків і партнерів. Зросла роль ризик-менеджменту, оскільки стратегічні рішення супроводжуються постійною оцінкою ризиків, таких як: фізичні загрози, втрати інфраструктури, коливання валютного курсу та зростання цін на енергоресурси.

Оскільки воєнний стан призвів до руйнування критичної інфраструктури, – це створило труднощі в забезпеченні підприємств сировиною та комплектуючими, що й змусило бізнеси шукати нових постачальників або адаптувати виробництво. Значна кількість підприємств втратили доступ до своїх традиційних ринків (через окупацію або руйнування міст), а також через зниження купівельної спроможності населення. Щоб компенсувати втрати на внутрішньому ринку, підприємства почали активніше виходити на міжнародні ринки або розширювати експортну діяльність, а також стали більш активно використовувати програми підтримки з боку держави: податкові пільги, кредитні програми для бізнесу та відтермінування сплати податків, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість.

Воєнний стан привніс нові законодавчі виклики, такі як особливості мобілізації працівників, правове регулювання орендних платежів, фінансових зобов'язань та контрактних відносин. Тут варто відзначити, що багато суб'єктів господарювання включили соціальну відповідальність у свою стратегію, надаючи допомогу військовим, волонтерам або гуманітарним організаціям, що й сприяє загальній стабільності країни та зміцнює підприємства.

Важливим напрямком в стратегічному менеджменті є реалізація програм підтримки персоналу, оскільки частина працівників може бути мобілізована. Такі програми передбачають надання фінансової допомоги, збереження робочих місць або гнучкої графіки роботи.

Багато підприємств були змушені розвивати онлайн-продажі та електронні канали комунікації.

А в умовах обмежених ресурсів постала нагальна потреба в автоматизації та оптимізації виробничих процесів через сучасні технології, а також перехід на дистанційний формат роботи, що й змусило змінити організацію праці та комунікації.

На основі проведеного дослідження, хочемо визначити наступні важливі аспекти стратегічного менеджменту в системі управління підприємством. Досвід ведення бізнесу в сьогоdnішніх умовах та перспективи розвитку підприємств зумовлюють необхідність пошуку нових підходів в стратегічному управлінні. Розв'язання цієї проблеми необхідно будувати на базі використання системного підходу. Такий системний підхід має ґрунтуватися на використанні у сукупності двох підходів, що відображають зовнішній і внутрішній аспекти діяльності підприємства. Підприємство є елементом економічної системи вищого рівня ієрархії, тобто відкрита система, яка залежить від взаємообміну вхідними ресурсами і результатами своєї діяльності із зовнішнім оточенням. З огляду на це необхідно виділити зв'язки підприємства з елементами довкілля та проаналізувати їхній вплив на досягнення поставлених цілей. Використання логістичних методів полегшує розв'язання цього завдання. Основна ідея полягає у всебічному, комплексному підході до розробки стратегії управління підприємством. Формування на підприємстві логістичної системи спрямоване на контроль за єдиною системою управління його господарською і фінансовою діяльністю, при цьому для полегшення побудови системи функціонування підприємства останнє повинне розглядатися як умовно замкнута багаторівнева система, що складається із безлічі взаємопов'язаних елементів і має свої цілі розвитку. При аналізі внутрішніх аспектів головною проблемою стає ефективна взаємодія елементів системи. Так, зовнішні фактори – це фактори навколишнього середовища, які впливають на розвиток підприємницької діяльності і якими підприємство не може управляти, що визначається існуванням в економічних процесах елементу невідзначеності. Внутрішніми факторами мікросередовища торговельного підприємства можуть управляти. Ці фактори можна розділити на дві групи. Перша група – це ви-робничо-технічні фактори, що впливають на використання основних засобів, наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Друга група – організаційно-економічні фактори, які пов'язані з організацією основної діяльності і праці, управлінням матеріальними, трудовими, інформаційними та фінансовими ресурсами. Слід зауважити, що внутрішні фактори розвитку підприємницької діяльності враховуються під час прийняття рішень і реалізуються на ринках робочої сили, постачання, капіталів тощо.

Як бачимо, з вищенаведеного, стратегія, яка здійснюється підприємством на основі обліку внутрішніх факторів мікросередовища і зовнішніх факторів макросередовища, визначає кінцевий результат діяльності підприємства (ступінь його успіху або невдачі). Кінцевий результат господарської діяль-

ності залежить від того, як підприємство управляє внутрішніми факторами мікросередовища і враховує вплив зовнішніх факторів макросередовища, які завжди пов'язані з невизначеністю. У результаті зворотного зв'язку порівнюються вхідні дані з моделлю виходу, виявляються відмінності, оцінюється зміст розбіжностей, відпрацьовуються управлінські рішення, формується процес реалізації управлінського рішення. Стратегія розвитку підприємства охоплює численні фактори, що впливають на стан та результати його функціонування. Причому співвідношення між виробничими факторами можна розглядати як у статистиці, так і в динаміці. У першому випадку стратегія подальшого розвитку і підвищення рентабельності фірми вибирається із наявної для поточного періоду комбінації факторів, а основна увага менеджерів зосереджується на вдосконаленні механізму адаптації до існуючої ситуації.

Для покращання результатів діяльності різних підприємницьких структур, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, треба орієнтуватися не на усунення якогось окремого недоліку чи послаблення впливу фактору негативної дії (це забезпечує короткотривалу конкурентну перевагу на ринку), а на зміну всієї системи господарювання і взаємодії підприємства з елементами ринкового середовища. Вирішення цих проблем зачіпає саму модель корпоративного стратегічного та оперативного управління цими процесами. Проведення цілеспрямованої політики щодо структурної перебудови організації, забезпечення раціональної комбінації факторів виробництва вимагають певних технологій реструктуризації підприємства та відносин із діловими партнерами.

Продуктивність господарської системи має тенденцію до зниження, оскільки обрана для реалізації в колишніх умовах структура зв'язків може взагалі не входити в множину потенційно можливих. Якщо організаційно-технологічна структура та її інформаційне забезпечення будуть інертними до змін у системі ділового партнерства і ринкового оточення, то підприємство втратить реальні можливості для розвитку компетенцій, відтворення капіталу та виживання в конкурентному середовищі.

Кількісний апарат макро- і мікроструктурного аналізу економіки базується на реальних, чітко спостережуваних і вимірних структурних ефектах. Це актуалізує проблему інтегрованого управління стратегічним розвитком підприємства, визначення оптимальних меж підприємств, цільових ринків збуту з їх просторово-часовими параметрами, що визначають динаміку фінансово-економічних показників

і стартові умови господарювання на перспективу. Зауважимо, що поведінка на ринку, як правило, визначається його сильними учасниками й такі обставини істотно розширюють діапазон відхилень рівня ефективності роботи однотипних підприємств як у галузі, так і в різних секторах економіки. В нинішніх умовах нестабільної економіки істотно звужується сфера дії керованих або внутрішніх факторів, що впливають на рівень та структуру фінансово-економічних показників.

Досвід розроблення стратегії різних підприємств свідчить, що підприємства рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті стратегії. Найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію стратегій. Суть розроблення стратегії полягає в тому, щоб довести загальну стратегію до рівня адекватності її цілям розвитку організації. Методи доведення можуть бути різноманітними. Кульмінаційним моментом вибору стратегії розвитку є аналіз та оцінка альтернативних варіантів. Завдання оцінки полягає у виборі такої стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства в майбутньому.

Висновки. Проблему успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього оточення може вирішити лише те підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і націлене на пошук конкурентних переваг. Успіх діяльності підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього. Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу. До того ж слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього оточення обумовлює як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, які обмежують його діяльність. Ефект впровадження загальної стратегії підприємства суттєво залежить від корпоративної культури управління, а організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Стратегічний менеджмент відіграє важливу роль у сучасних системах управління підприємствами. Він дозволяє ефективно планувати та досягати довгострокових цілей, одночасно забезпечуючи гнучкість у процесах прийняття рішень і адаптації до ринкових умов та зовнішніх викликів. Впровадження стратегічного підходу допомагає підприємствам не тільки виживати, але й розвиватися, що робить його критично важливим елементом системи управління сучасним бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.С. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 347–352. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf
2. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55–58. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf
3. Жаліло Я. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2010-10/verska_Zhalilo_new-47147.pdf

4. Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60–63. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>
5. Супрун С.Д. Основні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства ЗЕД. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск № 34. С. 212–218. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/34-2019>

References:

1. Hrosul V.A., Bubenets I.H., Chatchenko O.Ie. (2017). Formuvannya stratehii rozvytku marketynhovoho potentsialu torhovelnoho pidpryiemstva [Formation of a strategy for developing the marketing potential of a trade enterprise]. *Biznes Inform.* № 1, pp. 347–352. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf
2. Demianenko O.M. (2018). Protses rozroblennia stratehii rozvytku pidpryiemstv [The process of developing an enterprise development strategy]. *Intelekt XXI.* № 3, pp. 55–58. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf
3. Zhalilo Ya. (2009). Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy: monohrafiia [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: a monograph]. Kyiv: NISD, 336 p. Available at: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2010-10/verska_Zhalilo_new-47147.pdf
4. Levytskyi Yu.A., Kostin Yu.D. (2009). Vyznachennia mistsia stratehii rozvytku v klasyfikatsii stratehii. [Determining the place of the development strategy in the classification of strategies]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy.* № 2, pp. 60–63. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>
5. Suprun S.D. (2019). Osnovni pidkhody do formuvannia marketynhovoi stratehii pidpryiemstva ZED [The main approaches to the formation of a marketing strategy of a foreign trade enterprise]. *Infrastruktura rynku.* № 34, pp. 212–218. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/34-2019>

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE

Summary. The article considers the directions of strategic management in the management system of a modern enterprise. It is noted that the martial law in Ukraine has radically changed approaches to strategic management, since the focus has now shifted from long-term plans to operational measures aimed at maintaining business viability in a crisis. For the successful functioning of domestic enterprises in this difficult period, the key areas are the implementation of flexible, adaptive strategies, focus on risk management and innovative management approaches. martial law in Ukraine has radically changed approaches to strategic management and the focus has shifted from long-term plans to operational measures aimed at maintaining business viability in a crisis. The main approaches to strategic management are considered. First of all, it is a change of priorities and goals. For the majority of domestic enterprises, the main strategic goal is to ensure operational activities and survival. Long-term plans have been frozen or changed to short-term objectives. Some companies, based on their capabilities, have started to expand their operations in western Ukraine to minimise the risks from the hostilities. Another approach to strategic management is the function of adaptability and flexibility in business processes. This included new ways of securing supply chains, adapting logistics, and new sales schemes. Large enterprises have implemented anti-crisis strategies that include measures to cut costs, reduce staff, and search for new markets and partners. The role of risk management has increased, as strategic decisions are accompanied by a constant assessment of risks, such as physical threats, infrastructure losses, currency fluctuations and rising energy prices. In view of this, it is found that the most important theoretical and applied aspects that require further development in the current economic environment are the deepening of the modern paradigm of enterprise management through the development of theoretical provisions of the business modelling concept, clarification of the concepts of ‘corporate strategy’ and ‘business model’ of an enterprise.

Keywords: strategic management, enterprise management, corporate strategy, risk management.