

УДК 658.016.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-4>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаської філії Приватного вищого навчального закладу
"Європейський університет"

Красюк І.В.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватного вищого навчального закладу
"Європейський університет"

Муха Н.В.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватного вищого навчального закладу
"Європейський університет"

Andrushkevych Nataliia

Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment
"European University"

Krasiuk Ivan, Mykha Nazarii

Private Higher Educational Establishment "European University"

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Застосовуючи гнучкі управлінські впливи на основі принципів забезпечення ефективності діяльності та стимулюючи своєчасну адаптацію до потреб учасників і тенденцій ринкового середовища, підприємство використовує свої наявні та приховані економічні можливості та конкурентні переваги, що дозволяє йому виживати і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Ефективне функціонування підприємств в цих умовах потребує перегляду механізмів стратегічного управління, розробки нових стратегій, впровадження нових методів та проектів з інноваційного розвитку. У статті досліджено процеси стратегічного управління розвитком підприємства з акцентом на використання функцій менеджменту для планування етапів забезпечення ефективності змін та висвітлення ролі конкурентоспроможності підприємства у досягненні поставлених цілей. Запропоновано авторське бачення процесу стратегічного управління розвитком, що спрямоване на підвищення ефективності за допомогою функціонального підходу, з урахуванням специфіки діяльності авіаційних підприємств промислової галузі. Також розглянуті концепції стратегічного управління розвитком підприємств як основи формування конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегічне управління, бюджетування, планування, стратегічне рішення, стратегічний розвиток, конкуренція, підприємства.

Applying flexible management influences based on the principles of ensuring the effectiveness of activities and stimulating timely adaptation to the needs of participants and trends of the market environment, the enterprise uses its existing and hidden economic opportunities and competitive advantages, which allows it to survive and achieve its goals in the long term. Effective functioning of enterprises in these conditions requires revision of strategic management mechanisms, development of new strategies, implementation of new methods and innovative development projects. The modern understanding of strategic management of enterprise development can be considered as the result of some evolutionary process. Therefore, before defining the essence of strategic management, let's

consider the evolution of the concept of strategic management. The development of the concept of strategic management was conditioned both by the change in the economic, technological and social conditions of enterprise activity, and by the development of increasingly sophisticated methods of managing industrial corporations. The more complex and unpredictable the state of the economic environment in which enterprises operated became, the more complex the enterprise management systems became, along with which the understanding of the essence of strategic management changed. It should be noted that, despite the appearance at a certain stage of a new understanding of strategic management, it did not reject the previous one. On the contrary, each subsequent concept absorbed all the best from the previous one. Along with the development of the concept of strategic management, the understanding of strategy also evolved. The article examines the processes of strategic management of the development of the enterprise with an emphasis on the use of management functions for planning the stages of ensuring the effectiveness of changes and highlighting the role of the competitiveness of the enterprise in achieving the set goals. The author's vision of the process of strategic development management aimed at increasing efficiency with the help of a functional approach, taking into account the specifics of the activities of aviation enterprises in the industrial sector, is proposed. The concepts of strategic management of the development of enterprises as the basis for the formation of competitive advantages are also considered.

Keywords: strategic management, budgeting, planning, strategic decision, strategic development, competition, enterprises.

Постановка проблеми. Сучасне розуміння стратегічного управління розвитком підприємства можна розглядати як результат деякого еволюційного процесу. Тому, перш ніж визначити сутність стратегічного управління, розглянемо еволюцію концепції стратегічного управління [1].

Розвиток концепції стратегічного управління було обумовлено як зміною економічних, технологічних і соціальних умов діяльності підприємств, так і розробкою все більш досконалих методів управління промисловими корпораціями. Чим складнішим і несподіванішим ставав стан господарського середовища, в якому функціонували підприємства, тим більшою мірою ускладнювалися системи управління підприємством, разом із чим змінювалося і розуміння суті стратегічного управління.

Слід зауважити, що, незважаючи на появу на певному етапі нового розуміння стратегічного управління, воно не відкидало попереднього. Навпаки, кожна наступна концепція вбирала у собі все найкраще з попередньої. Разом з розвитком концепції стратегічного управління еволюціонувало і розуміння стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління, управління економічним розвитком та змінами в діяльності підприємства досліджували такі вчені та фахівці, як Л. М. Киш [1], В. А. Харченко [2], Т. Покотило [3], Н. Приймак [4], А. Darmawan [5], S. Azizah [5], Ж. В. Поплавська [6] та інші. Незважаючи на численні дослідження в цій галузі, теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління економічним розвитком і змінами в діяльності підприємства потребують подальшого розвитку, зважаючи на новітні тенденції в сфері менеджменту, наукові досягнення, а також нові умови зовнішнього середовища.

Метою статті є вдосконалення теоретичних та методичних засад стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на час появи та широке застосування у той чи інший період концепцій стратегічного управління розвитком, кожна з них має і зараз широке застосування у практиці управління.

Розглянемо докладніше сутність та проблеми кожного з еволюційних етапів.

Перший етап, що набув найбільш широкого поширення на початку ХХ століття, характеризується широким застосуванням бюджетно-фінансового контролю.

Бюджетування являло собою поточне планування виробничо-господарської діяльності. Основними відмінними рисами його були короткостроковий характер і внутрішня спрямованість. Це означає, що в процесі розробки бюджету враховуються лише ті фінансові показники, які стосуються внутрішньої діяльності підприємства. При управлінні на основі бюджетно-фінансового контролю інформація про зовнішні умови функціонування фірми залишалася поза увагою управлінців. Зрозуміло, при цьому обговорювалися перспективи розвитку підприємства, хоча, по суті, планування обмежувалося лише упорядкуванням щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат на різні цілі [3].

Слід зазначити, що ефективно діюча система бюджетного планування та фінансового контролю є потужним засобом визначення та контролю над досягненням бажаних рівнів прибутку та похідних його показників. Однак при використанні тільки бюджетно-фінансових методів планування прибуток і структура витрат стають головною і чи не єдиною турботою керівників фірми. Ця обставина створює

потенційну загрозу майбутньому виживанню компанії, оскільки висока поточна прибутковість забезпечується, зазвичай, з допомогою ресурсів, необхідних для довгострокового розвитку організації.

Для управління на основі бюджетно-фінансового контролю характерні традиційні методологічні принципи – воно направлене всередину підприємства і служить насамперед інструментом розподілу внутрішньофірмових ресурсів, а також раціональної організації, координації, контролю діяльності внутрішньофірмових підрозділів.

Отже, в основі бюджетування лежить технократична концепція менеджменту. Остання ґрунтується на управлінському раціоналізмі та на первісному переконанні в тому, що успіх господарської діяльності визначається, насамперед, внутрішньою раціоналізацією організації: зниженням витрат, виявленням внутрішньовиробничих резервів тощо. За такого підходу організація сприймається як “закрита система”. Її цілі та завдання вважаються заданими і такими, що зберігаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого періоду часу. Стратегія при цьому ґрунтується, як правило, на зростанні та поглибленні спеціалізації виробництва, а в механізмі управління головними є чітко визначені функції, правила, команди та контроль.

Власне для управління підприємством вітчизняної економіки за умов планової економіки були характерні самі методологічні принципи.

Наступний етап розвитку стратегічного управління (30-ті роки) – довгострокове планування, яке стало першою спробою внесення в діяльність великих підприємств бачення перспективи.

Вихідним пунктом довгострокового планування було складання прогнозу продажів підприємства на кілька років наперед. Відповідно всі функціональні плани версталися на підставі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів. Завдання планування того періоду зводилися в основному до виявлення факторів, що лімітують можливості для зростання підприємства, а стратегія розумілася як довгостроковий план, що представляє собою сукупність заходів, виходячи з екстраполяції попередніх результатів діяльності підприємства.

З організаційної точки зору довгострокове планування являло собою процес надходження інформації (прогнозів та планів) з нижніх рівнів управління на вищі. Відповідальність за планову діяльність покладалася на функціональні підрозділи та організаційні одиниці підприємств. Їхні екстраполяційні проектування, по суті, механічно об'єднувалися в загальнокорпоративний план.

Прогнози збуту у рамках довгострокових планів зазвичай являли собою екстраполяцію показників продажів за попередні роки. У разі стійко зростаючої економіки такі проектування виглядали, зазвичай, дуже оптимістично. У міру наростання кризових явищ і посилення конкуренції прогнози на основі екстраполятивних даних стали все більше розходитися з реальними цифрами.

Порівняно невеликі масштаби організацій, вузькоспеціалізований характер їх ділових операцій, функціональна спеціалізація апарату управління, відносно низька інтенсивність конкуренції, а також стійкі та високі темпи зростання економіки (галузі) є умовами довгострокового планування. Слід зазначити, що система довгострокового планування і зараз застосовується в практиці багатьох підприємств.

Однак подальші зміни, які відбувалися в оточенні – уповільнення темпів зростання ринків, їх насичення і, як наслідок, посилення конкуренції, високий динамізм зміни подій, різкі повороти макроекономічної політики держави стимулювали підприємства до диверсифікації діяльності. А довгострокове екстраполятивне планування “не працює” в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, і інтенсивної конкуренції, так само як воно малоефективне в широко диверсифікованих підприємствах. Усе це у 60–70-ті роки сприяло трансформації довгострокового планування на стратегічне.

Стратегічне планування – черговий проміжний етап подальшого вдосконалення систем управління концернами, який, у свою чергу, поділяється на 2 етапи:

- стратегічне планування лише на рівні стратегічних центрів господарювання (СЦГ);
- стратегічне планування на загально-корпоративному рівні.

Відмінності системи управління з урахуванням стратегічного планування загалом від попередньої практики управління:

По-перше, виникла потреба змінити принцип, що лежить в основі довгострокового планування (“йти від сьогодні до майбутнього”), на принцип, покладений в основу стратегічного планування (“від майбутнього до сьогодні”).

По-друге, центральною ланкою планового процесу стало формулювання господарської стратегії СЦГ та конкретних програм її реалізації в ході багатокрокової процедури міжрівневих погоджень.

По-третє, методологію стратегічного планування було наповнено розробкою багатоваріантних стратегій. Принцип альтернативності напрямів стратегічного розвитку та шляхів досягнення цілей став ще однією відмінною властивістю стратегічного планування порівняно

з попередньою практикою довгострокового екстраполятивного планування. Фактично йдеться про те, щоб за допомогою альтернативних варіантів досягти постійної відповідності ресурсів підприємства вимогам зовнішнього оточення. У цьому сполучною ланкою з-поміж них є стратегія, сприймається як стратегічний план, розроблений з урахуванням сценарію розвитку довкілля. Оскільки повна відповідність неможлива, методологія стратегічного планування наголошує на підвищенні потенціалу адаптивності організації до зовнішніх умов, що швидко змінюються, тобто динамічної рівноваги в системі "корпорація – середовище".

Практика використання систем стратегічного планування у західних корпораціях показала, що планування організує думки, змушує думати стратегічно і систематично, плановий процес залучає до управління менеджерів різних рівнів тощо. Водночас формалізація планового процесу зрештою призвела до бюрократизації планування і, як наслідок, до складання "мертвих планів", що залишаються лише на папері.

Але "вина" за це має бути покладена скоріше на загальні принципи механістичної (раціоналістичної) моделі управління, що домінувала в менеджменті.

Поступове вичерпання можливостей раціоналістичної моделі управління для ефективної організації господарської діяльності корпорацій, що торкнулося майже всіх внутрішньо-фірмових функцій, не могло не позначитися на розвитку стратегічного планування. У міру наростання конфлікту між вузьконаціоналістичним характером організації управління та методом обґрунтування господарських рішень, з одного боку, і вимогами загальноекономічного контексту, що змінилися, з іншого, – дедалі чіткіше виявлялася обмеженість механістичного підходу до організації корпоративного стратегічного планування.

Домінування раціоналістичного мислення під управлінням позначилося і на тенденціях формування організаційних структур. Вірне, у принципі, теоретичне становище – необхідність відповідності структури стратегії – практично виявлялося важкорезалізовуваним. Перебудова жорстких, які не мали внутрішнього потенціалу адаптивності організаційних структур, як правило, не встигала за вимушеними корекціями господарських стратегій, нерідко розроблених на основі помилкових прогнозів [4].

Практична привабливість раціоналістичної моделі організації полягає у чіткому, ясному, що має нормативну спрямованість підході до побудови систем управління. Згідно з цією моделлю організація розглядається як інструмент досягнення заздалегідь обґрунтованих,

спланованих цілей, поведінка членів організації жорстко регламентована обов'язковим виконанням запропонованих функцій та робіт. Раціональній моделі організації відповідає механістичний тип управління. Його основними характеристиками є:

- абстрактне розкладання загальної мети на знеособлену ієрархію спеціалізованих підзавдань;
- специфікація посадових вимог, прав, обов'язків щодо виконання чітко визначених приватних завдань;
- оцінка результатів роботи щодо точності виконання посадових та інших приписів, економічності та ефективності використання виділених ресурсів;
- стабільність структури управління;
- ієрархічність структури влади, контролю та комунікацій, вертикальна спрямованість комунікаційних потоків з переважанням інструкцій, рішень та звітів;
- висока регламентованість робіт, що визначається вищими начальниками; зосередження ключової інформації на найвищих рівнях керівництва, тенденція до централізованого прийняття рішень;
- технократизм як домінуюча управлінська концепція.

Така модель організації дуже ефективна в умовах стабільного та передбачуваного зовнішнього середовища, чітких перспектив та цілей розвитку, порівняно повільної зміни технологій. Зі зростанням динамічності та невизначеності зовнішнього середовища системи управління повинні набувати все більш відкритого, "органічного" характеру, витісняючи "ідеальний порядок" механістичних структур.

Однак, незважаючи на розробку складних прогностичних методів та виділення спеціальних підрозділів прогнозування у структурах концернів, достовірність передбачення майбутнього залишалася на невисокому рівні [2].

Подальший аналіз підводить нас до розгляду ширшого кола питань, пов'язаних з методичними та методологічними прорахунками, які допускаються під час використання систем управління на основі концепції стратегічного планування.

1. Періодів (1–3 роки), на які розроблялися плани, замало для створення стійкої конкурентної переваги, яку конкуренти змогли б швидко скопіювати чи перевершити.

2. Система стимулювання менеджерів заношує насамперед до досягнення короткострокових фінансових результатів, тобто виконання місячних, квартальних, річних завдань з прибутку, доходу на інвестований капітал, потоку грошових надходжень тощо. Не применшуючи

значущості досягнення цих результатів, відзначаємо, що в умовах високої нестабільності цього виявляється недостатньо.

3. Надмірна квантифікованість стратегічних планів, яка стала їх великим недоліком, прагнення до неупередженого аналітичного обґрунтування всіх рішень, що так явно виявилось в системах стратегічного планування, значною мірою сприяли втраті компаніями організаційної гнучкості [5].

Крім того, практика застосування концепції стратегічного планування показала, що не враховується низка важливих обставин.

Прийняття стратегічних рішень, що характеризуються великою невизначеністю, – не простий “лінійний” процес, а циклічний, що включає повернення на більш ранні фази, петлі тощо.

Орієнтація в процесі планування на фінансові, кількісні показники заважає усвідомленню менеджментом того факту, що стратегічне планування – це, крім усього іншого, а можливо, і в першу чергу, процес соціальний та політичний. Соціальний у тому сенсі, що пов’язаний із взаємодією людей, окремих індивідів в організації і т.д., політичний у тому, що планування та розробка стратегії в явній чи неявній формі розраховані на перетворення розрізнених центрів влади в організації, які мають свої вузькі інтереси, в коаліцію, яка підтримуватиме зміни стратегічного характеру під час реалізації стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. Для вироблення стратегічних рішень потрібно не тільки науково-аналітичний підхід, а й нестандартне творче мислення і навіть розвинена інтуїція, тобто, формулювання стратегії спирається на підсвідому, чуттєву оцінку корпоративних проблем, цілей, обставин, що погано вписується у рамки формального підходу до планування [6].

Теоретично результатом внутрішньофірмового планування визнається не плановий документ, що містить інформацію про заходи, які організація передбачає виконати протягом певного періоду часу, а “консенсус”, одностайність членів організації щодо її цілей та шляхів їх досягнення. Однак, інтереси окремих осіб і груп у корпорації, що відображають їх різні ціннісні установки, реалізуються в різних, часто суперечливих цілях. Загальноприйняті корпоративні цільові установки (формальні цілі), що задаються у формі різних фінансових та ринкових показників (норма прибутковості, обсяг продажу, дохід на акцію, частка ринку тощо) у рамках стратегічного планування, не відображають загальні для членів організації морально-етичні і культурні цінності, філософські, світоглядні погляди – фактори, необхідні для того, щоб будь-яка соціальна група перейнялася почуттям спільності завдань. Зазначені цілі відображають погляди лише верхівки піраміди корпоративної влади.

Список використаних джерел:

1. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107–113.
2. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
3. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-919>
4. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99–106. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099
5. Darmawan A. H., Azizah S. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. 2020. Published by Atlantis Press. V. 395. P. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
6. Поплавська Ж. В., Полянська А. С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 109–116. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

References:

1. Kysh L. M. (2019) Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 38 (1), pp. 107–113.
2. Kharchenko V. A. (2014) Kontseptualni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Conceptual bases of formation of system of strategic management of development of the enterprise]. *Skhid*, vol. 5, pp. 52–56.
3. Pokotylo T. (2020) Upravlinnja orghanizacijnymy zminamy jak skladova zabezpechennja konkurentospro-mozhnosti pidpriemstva [Organizational change management as an element of competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilystvo*, vol. 22, pp. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91> (in Ukrainian)

4. Pryjmak N. (2019) Dykhotomija upravlinnja zminamy ta joho rolj u dijalnosti pidpryjemstva [Dichotomy of management of changes and its role in business activities of enterprises]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (57), pp. 99–106. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099 (in Ukrainian)
5. Darmawan A. H., Azizah S. (2020) Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. 2020. Published by Atlantis Press, vol. 395, pp. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
6. Poplavska Zh. V., Polianska A. S. (2013) Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidpryemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku [Changing the paradigm of strategic management in the enterprise in the conditions of modern development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 778, pp. 109–116. [Online] Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>