

Чепелюк Маргарита Ігорівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри міжнародних економічних
відносин, Харківський національний
економічний університет імені Семена
Кузнеця

Chepeliuk Marharyta,
Candidate of Economics Science,
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА
METHODOLOGICAL BASIS FOR THE FORMATION OF A SYSTEM OF ENTERPRISE STRATEGIES

Чепелюк М. І. Методологічний базис
формування системи стратегій підприємства.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 59 – 63.

Chepeliuk M. Methodological basis for the
formation of a system of enterprise strategies.
*Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*. 2023. Volume 8. № 4, pp. 59 – 63.

У статті розглянуто методологічний базис формування системи стратегій підприємства. Автор детально аналізує сучасні підходи до стратегічного управління та визначає основні принципи, які необхідно враховувати під час формування стратегій. Представлено методологічний базис формування системи стратегій підприємства за складовими та результатами. Наведено авторське бачення поняття «система стратегій підприємства». Стратегічний інструментарій визначено як сукупність методів, прийомів, способів, підходів для формування системи стратегій підприємства. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію представлено за етапами формування, основними завданнями та результатами формування стратегічного інструментарію. Результати дослідження показують, що ефективна стратегічна система вбирає в себе елементи стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю і базується на яasnих місії і цілях підприємства. Також виявлено, що важливу роль у формуванні стратегій відіграють зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, конкурентна ситуація на ринку та ресурси підприємства. Отримані результати можуть бути корисними для менеджменту підприємств під час розроблення своєї стратегічної системи.

Ключові слова: стратегія, система стратегій, формування системи стратегій, методологічний базис, концептуальна тривекторна модель розвитку підприємства, форми-шаблони ведення бізнесу.

The article examines the methodological basis of forming a system of enterprise strategies. The methodology for developing a strategic system for enterprises is a crucial aspect of organizational success. The author examines modern approaches to strategic management in detail and defines the fundamental principles that must be considered when forming strategies. The methodological basis for forming a system of enterprise strategies based on components and results is presented. The author's vision of an "enterprise strategy system" is presented. The strategic toolkit is defined as a set of methods, techniques, and approaches for forming a system of enterprise strategies. The scientific-methodical approach to forming the strategic toolkit is presented according to the stages of formation, the main tasks, and the results. The study results show that an effective strategic system includes elements of strategic analysis, planning, implementation, and control and is based on the enterprise's clear mission and goals. It was also found that the enterprise's external and internal environment, the market's competitive situation, and the enterprise's resources play an essential role in the formation of strategies. The obtained results can be helpful in the management of enterprises when developing their strategic system. The methodology for developing a strategic system for enterprises encompasses environmental and organizational analysis, goal formulation, strategy formulation, implementation planning, and performance monitoring and evaluation. This structured approach assists enterprises in formulating effective strategies to achieve sustainable competitive advantage and long-term success.

Keywords: strategy, system of strategies, formation of a system of strategies, methodological basis, conceptual trivector model of enterprise development, forms-templates of business conduct.

Вступ

Постійні зміни зовнішнього середовища, повномасштабна війна росії в Україні, нестабільність зовнішніх факторів транслюють підприємствам необхідність використання нових підходів до управління, які будуть враховувати швидкі зміни на ринку, конкуренцію, появу нових технологій і тенденцій, політичні та економічні ризики, інновації та інші фактори, що впливають на його функціонування. Це вимагає нових поглядів на формування системи стратегій, яка буде гнучкою, адаптивною і здатною до швидкого реагування на зміни. Розроблення методологічного базису для формування такої системи стратегій є актуальним завданням в умовах турбулентності середовища, щоб забезпечити підприємству конкурентну перевагу і успішне функціонування.

Аналіз опублікованих робіт світових учених, таких як І. Ансофф, М. Мескон, Г. Мінцберг, Дж. Стрікланд, М. Портер, А. Томпсон, Х. Віссем, В. Геєць, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Чендлер, А. Наливайко, З. Шершньова та інших, показав, що значна частина досліджень присвячена

проблематиці теорії та практики формування стратегії підприємств. Однак не знайдено чіткої та конкретної послідовності дій щодо формування саме системи стратегії підприємства, особливо в умовах непостійності зовнішнього середовища. Тому проблема формування системи стратегій підприємства та її методологічного базису є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті

Розробити методологічний базис формування системи стратегій підприємства з урахуванням сучасних тенденцій і викликів бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Кожне підприємство розглядається як об'єкт управління, який необхідно постійно розвивати для ефективного функціонування в економічному середовищі, що постійно змінюється. Стратегія дозволяє передбачати та враховувати зміни в умовах розвитку підприємств відповідно до світових кризових процесів. Підтримка стабільного розвитку здійснюється за допомогою критеріїв «цілісність», «узгодженість», «взаємодоповненість», «збалансованість» і «результативність», а також за допомогою здатності підприємства змінюватися з урахуванням змін їхніх факторів.

Система стратегій представлена як цілісний, узгоджений набір стратегій, що має збалансований і взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) завдяки досягненню підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній довгостроковій цілі розвитку підприємства. Теоретичне обґрунтування такого визначення подано на засадах системної парадигми, основний принцип якої наголошує на необхідності виділення системних характеристик об'єкта пізнання та його системотворчих факторів.

Методологічний базис представлено як сукупність підходів, основних положень, принципів і функцій. Згідно з визначенням О. Сущенко, методологічний базис управління представлено як сукупність концептуальних основ і механізму, що об'єднується у формування системи управління [1]. За визначенням Т. Мелих, методологічний базис оцінювання виробничого потенціалу об'єднує підходи, структуру об'єкта дослідження, оцінку у формі конкретних показників [1].

З погляду системного підходу, система стратегій розглядається як цілісний набір стратегій, які мають взаємодоповнювальні методи й засоби для досягнення стратегічних цілей. Процес формування системи стратегій є управлінським процесом, який включає послідовність етапів у прийнятті та реалізації стратегічних рішень для досягнення цілей. Інституціональний підхід враховує якість корпоративного управління, соціальну та екологічну відповідальність і дотримання нормативно-правових обмежень. Поведінковий підхід зорієнтований на мотивацію та сприйняття системи стратегій персоналом підприємства. Когнітивний підхід включає стратегічне мислення та використання знань у формуванні системи стратегій. Основна ідея системи стратегій полягає в забезпеченні логічної взаємодії між різними стратегіями підприємства. Формування системи стратегій надає підприємству нові якості та враховує системні та суспільні фактори.

Формування системи стратегій за системним підходом передбачає створення ефективної та збалансованої комбінації стратегій, які взаємодіють між собою та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що кожна окрема стратегія має бути узгоджена з загальною баченням, місією, цінностями та стратегічною ціллю розвитку компанії.

Інституціональний підхід під час формування системи стратегій враховує елементи корпоративного управління, такі як якість управління, рівень інформаційної прозорості, а також соціальну та екологічну відповідальність. Цей підхід ґрунтується на принципах захисту інтересів учасників корпоративних відносин і дотримання нормативно-правових обмежень.

Поведінковий підхід зосереджений на мотивації та включенні персоналу підприємства до процесу формування та реалізації системи стратегій. Це передбачає врахування готовності персоналу до впровадження стратегічних змін і підтримку їх сприйняття.

Когнітивний підхід до формування системи стратегій акцентує увагу на стратегічному мисленні та використанні знань як унікального стратегічного ресурсу. Використання цього підходу передбачає активний пошук можливостей та їх використання на основі здобутих знань і досвіду.

Основна мета формування системи стратегій полягає в тому, щоб забезпечити логічну взаємодію між різними стратегіями підприємства, а також впровадити нові якості та можливості в діяльність підприємства залежно від включених у неї стратегій. Було доведено, що методологія стратегування постійно оновлюється та поповнюється прикладними управлінськими інструментами та техніками з урахуванням глобальних змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє згенерувати методологічний базис для формування системи стратегій підприємства, що врахо-

вує системні характеристики та системотворчі фактори, включає концептуальну модель економічного розвитку, що комбінує технологічну, інформаційну та соціальну складові. Такий підхід дозволив узагальнити теоретичні підходи, визначити концептуальні положення та принципи формування системи стратегій управління розвитком підприємства у глобальному просторі.



Рис. 1. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства

Виходячи з проведеного узагальнення, методологічний базис формування системи стратегій підприємства включає різноманітні теорії, підходи та концепції, що встановлюють загальні принципи, критерії та інструментальні засоби для розроблення стратегій підприємства. Вибір конкретного методологічного базису може залежати від різних факторів, таких як галузь діяльності підприємства, його розмір і складність, зовнішні умови та ресурси.

Рівень корпоративної стратегії визначає встановлення загальних цілей, місії та стратегічного курсу для всього холдингу або групи підприємств. Рівень бізнес-стратегії визначає розроблення стратегій для окремих бізнес-одиниць чи підрозділів підприємства з метою досягнення їх конкурентоспроможності та розвитку. Функціональний рівень стратегій зосереджений на встановленні стратегій для окремих функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, ресурси людини тощо), які пов'язані зі специфічними завданнями та метою кожного з них. Операційний рівень стратегій формує стратегії на рівні окремих процесів, проектів або робіт, спрямованих на досягнення конкретних оперативних цілей і завдань.

Важливим аспектом розроблення системи стратегій є взаємозв'язок, узгодженість і взаємодоповнення стратегій на всіх рівнях, що дозволяє забезпечити системність та ефективність діяльності підприємства. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства описує підходи, принципи та методи, які використовують для розроблення стратегічного планування та прийняття рішень на рівні підприємства. Цей базис визначає основні елементи, принципи та інструменти, які використовують для аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і здатності підприємства, його цілей і конкурентної позиції. До основних елементів, які становлять методологічний базис формування системи стратегій, належать:

Аналіз і розуміння зовнішнього середовища підприємства, зокрема аналіз макроекономічних, соціокультурних і політичних факторів, а також аналіз конкурентного оточення. Внутрішній аналіз підприємства, зокрема оцінювання сильних і слабких сторін, аналіз ресурсів і компетенцій, а також аналіз культури і структури підприємства. Визначення стратегічних цілей і поставлення завдань, які підприємство має досягти. Розроблення стратегій на різних рівнях

(корпоративний рівень; бізнес-рівень; функціональний; операційний рівні). Забезпечення виробництва та впровадження розроблених стратегій. Моніторинг та оцінювання ефективності реалізації стратегій, внесення коректив залежно від результатів. Система стратегій підприємства формується на різних рівнях, починаючи від корпоративного рівня, через бізнес і функціональні рівні, з метою досягнення поставлених цілей та успішної реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний інструментарій складається з різних методів і підходів, які використовують для розроблення стратегій підприємства. Кожен стратегічний інструмент відповідає окремій стратегії. Це пояснюється різними мотивами та цілями підприємств, що призводить до багатьох класифікацій і типів стратегій. Актуальність певного інструменту визначається умовами бізнес-середовища, організаційною культурою та компетентністю менеджменту підприємства.

Під час пандемії 2019-2021 рр. цифровізація значно посилила свій вплив на управлінський інструментарій, що використовують підприємства. Цифрова трансформація використовує цифрові технології для перетворення аналогових продуктів, процесів і бізнес-моделей. Радіочастотна ідентифікація дозволяє швидко керувати даними про продукт за допомогою тегів, що використовують радіохвилі, на виробництві та в логістиці. Також традиційні інструменти використовують сучасні цифрові технології для оновлення свого функціоналу.

Етапи	Завдання	Стратегічний інструментарій
1. Аналіз трансформаційних змін і вибір стратегічних пріоритетів, отримання балансу	Врахування вимог і забезпечення відповідності цінностям наявної моделі економіки (циркулярної, цифрової, інклюзивної)	Формування тривекторної концептуальної моделі – визначення умов і цінностей на глобальному рівні
2. Обґрунтування - визначення бачення, місії цілі розвитку	Формування цілісного бачення – підпорядкованість генеральній цілі розвитку. Узгодження стратегічних рішень, управлінських дій, накопичення інформації щодо результативності використання стратегічного інструментарію	Техніки, методи та способи стратегування, прийняття стратегічних рішень і здійснення вибору щодо формулювання місії та бачення, ціле визначення, встановлення орієнтирів і планування. Інформаційно-аналітичний інструментарій. Аналіз, групування, систематизація, моделювання ситуації.
3. Вибір актуального організаційного інструментарію реалізації системи стратегій	Взаємоузгодженість, взаємодоповненість і збалансованість інструментів	Способи та моделі стратегічної поведінки на ринку, форми та методи співпраці, дії щодо розроблення та реалізації техніко-технологічних та продуктових інновацій
4. Формування системи стратегій	Цілісність завдяки визначеній ієрархії цілей та взаємоузгодженості, збалансованості в цілях і завданнях, взаємодоповненості інструментів	Цілісний, узгоджений набір стратегій, що має збалансований і взаємодоповнювальний інструментарій (способи, методи) завдяки досягненню підпорядкування баченню, місії, цінностям, стратегічній довгостроковій цілі розвитку підприємства

Рис. 2. Науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію

В основу систематизації стратегічного інструментарію покладено логіко-структурну схему формування системи стратегій, яку складають етапи її розроблення та реалізації. Відповідно до такої етапності, типологію представлено складовими, що характеризуються концептуальною направленістю й відповідають за розроблення системи стратегії, інформаційно-аналітичною та організаційною складовими, які визначають способи, заходи, форми з реорганізації, трансформацію бізнес-процесів, моделі співпраці та стратегічної поведінки на ринку, створення конкурентних переваг і основних компетенцій.

Було уточнено відмінність між стратегічним інструментарієм та інструментарієм формування системи стратегій та обґрунтовано, що це дві різні концепції. Стратегічний інструментарій є засобами та методами, що використовують для реалізації стратегії. Він може включати в себе аналіз SWOT та інші інструменти, що допомагають оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що можуть впливати на неї. Стратегічний інструментарій допомагає розробляти конкретні стратегії, які допоможуть досягти мети компанії.

Інструментарій формування системи стратегій, з другого боку, це засоби та методи, які використовують для розроблення стратегії. Цей інструментарій містить у собі інструменти, що допомагають зібрати необхідну інформацію щодо бізнесу та загального середовища, а також визначити мету компанії та побудувати план дій з її досягнення. Отже, стратегічний інструментарій використовують для реалізації стратегії, тоді як інструментарій формування системи стратегій використовується для розроблення самої системи.

На основі проведеного дослідження було сформовано науково-методичний підхід до формування стратегічного інструментарію, який враховує вплив трансформаційних змін на пріоритети розвитку підприємства на глобальному та міжнародному рівнях.

Розроблений науково-методичний підхід включає чотири основних етапи.

На першому етапі проводять аналіз трансформаційних змін, що відбуваються на підприємстві, і вибір стратегічних пріоритетів, що дає змогу уникнути можливих негативних наслідків і забезпечити успішну реалізацію стратегії. Другий етап передбачає обґрунтування бачення, місії та цілей розвитку підприємства. Це допомагає визначити напрям розвитку, ставлення до зовнішнього середовища та основні завдання підприємства. У цьому контексті також вирішують питання ефективного використання ресурсів, розроблення стратегічних ініціатив і стратегічного планування. Третій етап включає вибір актуального організаційного інструментарію для реалізації системи стратегій. Це означає вибір і впровадження необхідних організаційних процедур, методів і практик для ефективного виконання стратегічних завдань підприємства. На останньому етапі формується система стратегій, що включає в себе конкретні стратегії для різних аспектів діяльності підприємства, таких як маркетингова стратегія, стратегія управління людськими ресурсами, фінансова стратегія тощо. Цей етап передбачає вжиття заходів для впровадження стратегічних рішень і моніторингу їхньої ефективності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Методологічний базис формування системи стратегій підприємства є важливим етапом у розвитку й успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Визначення і розроблення стратегічної системи дозволяє підприємству визначити свої мету і цілі, а також шляхи їх досягнення. Методологічний базис допомагає підприємству ефективно впроваджувати і контролювати стратегічні рішення, оцінювати їх результативність і коригувати їх у разі необхідності. Він створює основу для розвитку підприємства і забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Отже, методологічний базис формування системи стратегій підприємства є важливим елементом в управлінні його розвитком і досягненні успіху.

Література

1. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с.
2. Чепелюк М.І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 117-121.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Пархоменко Н. О., Отенко В.І. Підходи та методи оцінювання розвитку українських транснаціональних бізнес-систем. *Бізнес-Інформ*. 2016. No 10. С. 250-255.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.20.
7. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. P. 78-92.
8. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1962. 455с.

References

1. Chepeliuk, M.I. (2021). *Instrumentarij stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsij ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku*. [Toolkit of strategic management in the context of modern concepts and trends of world economic development]. FOP Liburkina L.M. Kharkiv. Ukraine.
2. Chepeliuk, M.I. (2022). «Conceptual principles of forming a system of enterprise strategies». *Biznes Inform*. №6. pp. 117-121.
3. Vasylenko, V.O., Tkachenko, T.I. (2003). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. TsUL. Kyiv. Ukraine.
4. Parkhomenko, N. O., Otenko, V.I. (2016). «Approaches and methods of evaluating the development of Ukrainian transnational business systems». *Biznes-Inform*. No 10. pp. 250-255.
5. Nalyvajko, A.P. (2001). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku*. [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Shershnyova, Z.Ye., Obors'ka, S.V. (1999). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
7. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*. pp. 78-92.
8. Shandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. [Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise].

Стаття надійшла до редакції 05.09.2023 р.