

А. О. Татарчук,

здобувач третього рівня вищої освіти,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

ORCID: 0009-0005-4823-7618

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ

У статті представлено підходи науковців до визначення сутності «стратегії» та «стратегії управління». Стратегічне управління організацією розглядається з позиції досягнення запланованих цілей у довгостроковій перспективі функціонування, за умови їх порівняння з потенційними можливостями підприємства та гармонійною взаємодією продуктивних сил організації та її бізнес-середовища, що ґрунтується на систематичному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Обґрунтовано, що формування стратегії управління організаціями вимагає системного підходу, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення цілей, розробки плану дій та моніторинг отриманих результатів. Розкрито послідовність процесу формування стратегії управління організацією: стратегічний аналіз (з використанням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, аналізу п'яти сил Портера та аналізу конкурентоспроможності); визначення місії (основної причини існування організації), бачення (бажаного стану організації у майбутньому) та цілей (конкретних, вимірюваних та досяжних); вибір стратегії (альтернатива серед стратегій зростання, стабілізації чи скорочення); розробка та оцінка альтернативних стратегій (з використанням Матриці BCG, Матриці Ансоффа чи VRIO-аналізу); стратегічне планування (деталізацію вибраної стратегії та визначення конкретних заходів, які повинні бути виконані для досягнення цілей); реалізація стратегій (виконання заходів, передбачених стратегічним планом, та моніторинг прогресу); контроль та коригування стратегії (оцінка ефективності реалізації стратегії та вчасне внесення необхідних коректив). Визначено, що методичний інструментарій формування стратегії управління організацією включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії на основі оцінки альтернатив, стратегічне планування та контроль за її реалізацією. Аргументовано, що успішне використання цього інструментарію дозволяє організації досягти окреслених довгострокових цілей, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечуючи сталий розвиток.

Ключові слова: стратегія, стратегія управління, організація, загрози, цілі, аналіз, методи, інструменти.

Постановка проблеми. Чимало вчених долучились до визначення сутності стратегії, що дозволило розуміти її як з позиції плану, так і з позиції розвитку [1]; як довгострокову узагальнену сукупність взаємозалежних рішень [2]; як місію «організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення» [3; 4]; як сукупність напрямів розвитку підприємства [5]; як потенційну та фактичну здатність підприємства виробляти продукцію за якістю та ціною, більш прийнятними для споживачів [6]; як довгострокову діяльність, спрямовану на збереження конкурентної позиції на ринку та забезпечення утримання конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності [7].

Стратегічне ж управління організацією прийшло на зміну поточному управлінню та передбачає досягнення запланованих цілей у довгостроковій перспективі функціонування, за умови їх порівняння з потенційними можливостями підприємства та гармонійною взаємодією продуктивних сил організації та її бізнес-середовища, що ґрунтується на систематичному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу [8; 9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад формування та реалізації стратегій розвитку організацій присвятили свої дослідження відомі зарубіжні вчені Р.Ансофф, П. Друкер, Ю. Брігхем, Ф. Котлер, Дж. Сондерс та вітчизняні науковці І.О. Бланк, Ю.В. Гончаров, О.І. Гудзь, О.М. Дем'яненко, С.М. Захарчин, О.І. Кузьмак, Л.Г. Мельник, Т.І. Ткаченко. Усі зазначені вчені мають свій погляд щодо тлумачення поняття «стратегія», «стратегія управління». Разом із тим, враховуючи напрацювання плеяди зазначених науковців, недостатньо висвітленими у науковій літературі залишаються питання

побудови стратегії управління розвитком та вибір інструментарію реалізації цієї мети, з огляду на виклики сьогодення.

Метою статті є теоретичні та методичні засади узагальнення стратегій розвитку організацій та розробка інструментарію їх впровадження у практичній площині.

Виклад основного матеріалу. Формування стратегії управління організаціями вимагає системного підходу, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення цілей, розробку плану дій та моніторинг результатів. Методичний інструментарій формування стратегії управління складається з декількох ключових етапів та методів, які використовуються для створення дієвого стратегічного плану (рис. 1).

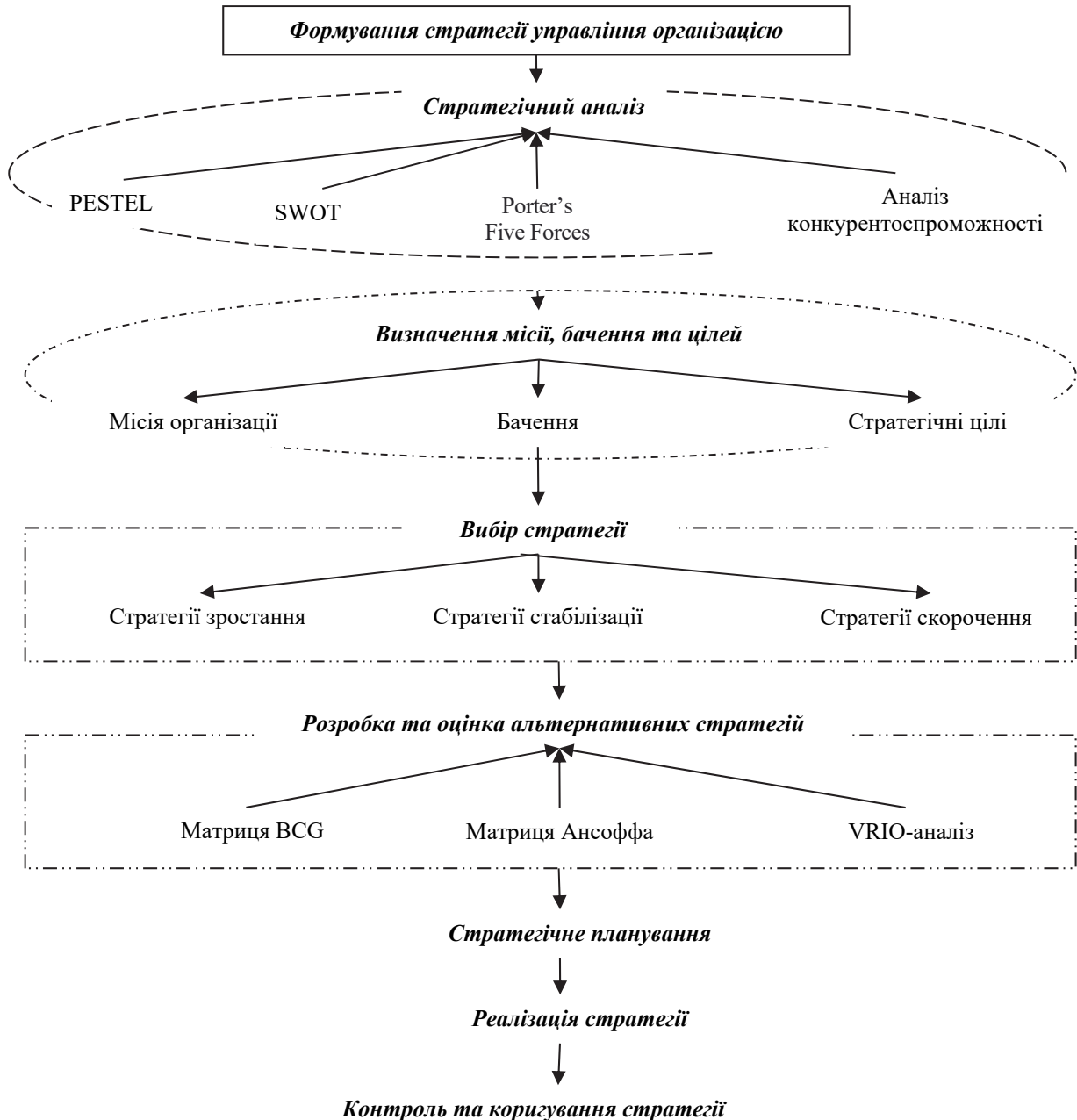


Рис. 1. Послідовність процесу формування стратегії управління організацією
(розробка автора)

Першим етапом формування стратегії управління організацією є стратегічний аналіз, який є основою для формування стратегії, оскільки він дозволяє виявити як внутрішні можливості організації, так і зовнішні загрози. Для цього застосовуються такі методи, як: SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) — оцінює внутрішні характеристики організації (сильні та слабкі сторони) та вплив зовнішнього середовища (можливості й загрози), що допомагає визначити пріоритети та ризики.

SWOT-аналіз — це метод стратегічного планування, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент широко використовується в бізнесі, управлінні проектами та стратегічному плануванні для прийняття обґрунтованих рішень.

SWOT-аналіз поділяється на чотири основні компоненти:

1. Сильні сторони (Strengths) — це внутрішні характеристики організації, які надають їй конкурентні переваги та можуть включати: високий рівень кваліфікації персоналу; сильний бренд або репутація; наявність унікальних ресурсів або технологій; ефективні бізнес-процеси, стабільне фінансове становище, тощо.

2. Слабкі сторони (Weaknesses) — внутрішні фактори, які обмежують можливості організації або створюють конкурентні недоліки. Сюди можуть входити: нестача фінансових ресурсів; низька продуктивність або ефективність; обмеженість технологій або устаткування; відсутність чіткої стратегії розвитку; низька кваліфікація персоналу або проблеми з утриманням кадрів.

3. Можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, які організація може використати для досягнення своїх цілей. Можливості можуть бути наступними: зростання ринку або попиту на продукцію, впровадження нових технологій; зміни в законодавстві, які можуть бути вигідні; партнерства або альянси з іншими організаціями; розширення на нові ринки або сегменти.

4. Загрози (Threats) — зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. Загрози можуть включати: зростання конкуренції; економічні кризи або нестабільність; зміни в законодавстві, які можуть бути негативними; технологічні зміни, що роблять продукти або послуги застарілими; зміни у споживчій поведінці або уподобаннях.

Після проведення SWOT-аналізу, організація може:

- розробити стратегії, що використовують сильні сторони для максимізації можливостей;
- визначити заходи для покращення слабких сторін та мінімізації загроз;
- приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку продуктів або виходу на нові ринки;
- проводити регулярний моніторинг та оцінку, щоб адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, SWOT-аналіз є потужним інструментом для стратегічного планування, який допомагає організаціям оцінити своє становище, виявити можливості для зростання та розробити ефективні стратегії для досягнення своїх цілей. Завдяки своєму простому формату, SWOT-аналіз може бути використаний будь-якою організацією, незалежно від її розміру чи галузі.

PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори) — метод оцінки зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію. Він дозволяє краще зрозуміти макроекономічні умови.

П'ять сил Портера — цей метод аналізу конкурентного середовища допомагає визначити загрози з боку нових гравців, тиск постачальників і покупців, загрози з боку замінників та рівень конкуренції в галузі.

Аналіз конкурентоспроможності — оцінює позицію організації відносно конкурентів, визначаючи сильні та слабкі сторони в порівнянні з іншими гравцями ринку.

Наступним є визначення місії, бачення та цілей. На цьому етапі формуються ключові стратегічні компоненти:

- місія організації — основна причина існування організації, її фундаментальна мета та цінності;
- бачення — бажаний стан організації в майбутньому, що визначає стратегічний напрямок розвитку;
- стратегічні цілі — конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які організація прагне досягти у визначений період часу.

Вибір стратегії є третім етапом формування стратегії управління організацією, відповідно до якого організація повинна обрати відповідну стратегію для досягнення цих цілей. Існує декілька типів стратегій:

- стратегії зростання (інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікація) — передбачають розширення бізнесу через нові продукти, ринки або партнерства;
- стратегії стабілізації — спрямовані на підтримання стабільних результатів у періоди невизначеності або економічної кризи;

– стратегії скорочення (ліквідація, скорочення масштабів, реструктуризація) — використовуються, коли організація стикається з фінансовими труднощами або потребує змін у структурі діяльності.

Наступним етапом є розробка та оцінка альтернативних стратегій із використанням наступних методів;

– Матриця BCG (Boston Consulting Group) — метод, який дозволяє аналізувати бізнес-одиниці або продукти організації за показниками ринкової частки та темпів зростання ринку. Це допомагає визначити, на які продукти або ринки варто інвестувати більше, а від яких варто відмовитися;

– Матриця Ансоффа — інструмент, що допомагає визначити стратегії зростання через комбінації продуктів і ринків (проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка продукту, диверсифікація);

– VRIO-аналіз (цінність, рідкість, імітованість, організація) — допомагає оцінити ресурси організації та зрозуміти, які з них дають конкурентну перевагу, що важливо для вибору стратегії.

Далі, стратегічне планування, яке включає деталізацію вибраної стратегії та визначення конкретних заходів, які повинні бути виконані для досягнення цілей. Для цього важливе значення мають:

– план дій — включає розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, терміни виконання та ключові показники ефективності (KPI);

– балансована система показників (Balanced Scorecard) — використовується для переведення стратегічних цілей у конкретні операційні завдання та вимірювання їх досягнення через чотири виміри: фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, навчання і розвиток.

Після чого, власне, реалізація стратегії, що передбачає виконання заходів, передбачених стратегічним планом, та моніторинг прогресу. Для цього використовуються наступні методи:

– управління проектами — застосування інструментів управління проектами для досягнення стратегічних цілей. Це включає визначення етапів, контроль за виконанням та управління ресурсами;

– мотивація персоналу — розробка системи стимулювання працівників для ефективної реалізації стратегії, включаючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

Фінальним етапом процесу формування стратегії управління організацією є контроль та коригування стратегії.

Стратегічний контроль є важливим етапом, який дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії та вчасно внести необхідні корективи: порівняння фактичних результатів з плановими — постійний моніторинг результатів і порівняння з початковими стратегічними цілями; SWOT-аналіз в динаміці — регулярний перегляд внутрішніх та зовнішніх факторів для оцінки змін у конкурентному середовищі або позиції організації; фінансовий контроль — аналіз фінансових показників (прибутковість, ліквідність, рентабельність).

Висновки. Таким чином, методичний інструментарій формування стратегії управління організацією включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії на основі оцінки альтернатив, стратегічне планування та контроль за її реалізацією. Успішне використання цього інструментарію дозволяє організації досягти окреслених довгострокових цілей, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечуючи сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152–160.
2. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. К.: 2003. С. 5.
3. STEINER GEORGE A. STRATEGIC PLANNING. 1997. 400 P.
4. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e2d1408-bafa-4a1b-8373-13b76c27c8e3/content>
4. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 24. Частина 1. 2017. С. 161–165.
5. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економіка та управління*. Економічні науки. 2010. № 12(73). С. 283–287.

6. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Вип. 23. 2018. С. 160–164.
7. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
8. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та управління*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

REFERENCE

1. Dovbnya S.B., Papusha I.V. The essence of the enterprise's strategy and the classification of its types. *Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*. 2023. No. 2. P. 152–160.
2. Strategic documents of socio-economic development. Analytical note of the UNDP Economic and Social Development Project. K.: 2003. P. 5.
3. Steiner George A. *Strategic Planning*. 1997. 400 p.
4. Strashynska L.V. Theoretical and methodological approaches to defining economic strategy as a category of economic science. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e2d1408-bafa-4a1b-8373-13b76c27c8e3/content>
5. Shastun S.V. The essence and features of the enterprise development strategy. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Issue 24. Part 1. 2017. P. 161–165.
6. Sysoeva K. Factors of enterprise competitiveness: approaches and components. *Economics and management. Economic sciences*. 2010. No. 12(73). P. 283–287.
7. Borysyuk O.V., Malenytskyi D.S. The essence of the strategy and its importance for the security of the enterprise. *Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi*. Issue 23. 2018. P. 160–164.
8. Hedroits H. Yu. (2012). Defining the essence of the concept of «strategic management». *Economic sciences. Business Economics*, vol. 2, pp. 22–23.
9. Taran-Lala O.M., Sukhoruk K.V. Peculiarities of strategic enterprise management. *Economics and management*. 2021. No. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

Tatarchuk A. O. ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRATEGIES: ESSENCE AND TOOLS

The article presents the approaches of scientists to defining the essence of «strategy» and «management strategy». Strategic management of the organization is considered from the point of view of achieving planned goals in the long-term perspective of operation, provided they are compared with the potential capabilities of the enterprise and the harmonious interaction of the productive forces of the organization and its business environment, which is based on a systematic analysis of internal and external influencing factors. It is justified that the formation of the management strategy of organizations requires a systematic approach, which includes the analysis of internal and external factors, definition of goals, development of an action plan and monitoring of the obtained results. The sequence of the organization management strategy formation process is revealed: strategic analysis (using SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's five forces analysis and competitiveness analysis); definition of the mission (the main reason for the organization's existence), vision (the desired state of the organization in the future) and goals (specific, measurable and achievable); choice of strategy (alternative among strategies of growth, stabilization or reduction); development and evaluation of alternative strategies (using the BCG Matrix, Ansoff Matrix or VRIO analysis); strategic planning (detailing the chosen strategy and defining specific measures that must be implemented to achieve the goals); implementation of strategies (implementation of measures provided for in the strategic plan and monitoring of progress); control and adjustment of the strategy (assessment of the effectiveness of strategy implementation and timely introduction of the necessary adjustments). It was determined that the methodological toolkit for the formation of an organization's management strategy includes the analysis of the external and internal environment, the selection of a strategy based on the evaluation of alternatives, strategic planning and control over its implementation. It is argued that the successful use of this toolkit allows the organization to achieve defined long-term goals, adapting to changes in the external environment and ensuring sustainable development.

Keywords: strategy, management strategy, organization, threats, goals, analysis, methods, tools.