

УДК 334.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>**Гнатюк О.П.**

кандидат економічних наук,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

Катана В.В.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0539-3608>

Сахнацький М.Р.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9719-0497>

Hnatiuk Oleksii

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
"European University"

Katana Volodymyr, Sakhnatskyi Mykyta

Private Higher Educational Establishment
"European University"

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES

У роботі обґрунтовується необхідність удосконалення шляхів розвитку підприємництва через створення ефективної системи управління, включаючи стратегічний менеджмент. Наводиться алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур, реалізація якого дозволить формалізувати підходи до вироблення відповідних управлінських рішень щодо досягнення поставлених стратегічних цілей. Розглянуто аналіз особливостей формування систем управління підприємницькими структурами, який було проведено шляхом виділення найбільш ключових особливостей: специфіки розвитку підприємницьких структур, циклу розвитку підприємницьких структур з одночасним аналізом впливу циклу розвитку на процес розвитку самої системи управління та впливу невизначеності на процес розвитку системи управління. Такий набір особливостей було визначено за наявності малодосліджених областей у сфері систем управління підприємницькими структурами. У роботі пропонується підхід з урахуванням аналізу впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами.

Ключові слова: підприємницька діяльність, підприємницька структура, стратегічний менеджмент, алгоритм стратегічного управління, бізнес-середовище.

In the conditions of a modern economy characterized by dynamic changes, high level of competition, globalization and technological innovations, strategic management is a key factor in the successful development of business structures. Enterprises are faced with the need to adapt to changes in the external environment, ensure sustainable growth and optimal use of resources. The topic is of particular relevance for small and medium-sized businesses, which are the basis of the economy of many countries. Effective strategic management helps to increase their viability, form competitive advantages and strengthen the impact on the economic development of regions. Thus, the study of strategic management of business structures is extremely relevant for the

theory and practice of modern business, which determines the need to find new approaches and methods for the effective functioning of enterprises in the long term. The work justifies the need to improve the ways of entrepreneurship development by creating an effective management system, including strategic management. An algorithm for strategic management of the development of business structures is presented, the implementation of which will allow formalizing approaches to making appropriate management decisions to achieve the set strategic goals. An analysis of the features of the formation of business structure management systems is considered, which was carried out by highlighting the most key features: the specifics of the development of business structures, the development cycle of business structures with a simultaneous analysis of the impact of the development cycle on the development process of the management system itself and the impact of uncertainty on the development process of the management system. Such a set of features was determined in the presence of under-researched areas in the field of business structure management systems. This makes the work more valuable and significant for science. At the moment, the most common approach is the analysis of business management systems as closed systems, the development process of which is analyzed from the point of view of a static external environment that has a certain degree of certainty. The paper proposes an approach that takes into account the analysis of the impact of environmental life cycle changes on the development process of business structure management systems, taking into account the impact of uncertainty of both external and internal factors.

Key words: *business activity, business structure, strategic management, algorithm of strategic management, business environment.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується динамічними змінами, високим рівнем конкуренції, глобалізацією та технологічними інноваціями, стратегічне управління є ключовим фактором успішного розвитку підприємницьких структур. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення стійкого зростання та оптимального використання ресурсів.

Стратегічне управління дозволяє підприємницьким структурам: визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, забезпечуючи конкурентоспроможність та інноваційність; ефективно реагувати на виклики ринку, включаючи економічні кризи, зміни в законодавстві, соціальні запити та нові тенденції в бізнесі; мінімізувати ризики шляхом розробки та впровадження стратегій, орієнтованих на стійкий розвиток; раціонально використовувати внутрішні та зовнішні ресурси, оптимізуючи процеси управління. Особливу актуальність тема набуває для малого та середнього бізнесу, який є основою економіки багатьох країн. Ефективне стратегічне управління сприяє підвищенню їх життєздатності, формуванню конкурентних переваг та посиленню впливу на економічний розвиток регіонів.

Таким чином, дослідження питань стратегічного управління підприємницькими структурами є надзвичайно актуальним для теорії та практики сучасного бізнесу, що визначає необхідність пошуку нових підходів і методів для ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, таких як Р. Деніелс [1], Н.В. Андрушкевич [2], І.В. Красюк [2], Н.В. Муха [2], Л.М. Киш [3], В. Мережко [4], Г. Іванченко [4], Л.П. Артеменко [5], О.М. Таран-Лала [6] та інші, значно посприяли вивченню процесу стратегічного управління підприємницькими структурами. Їхні роботи дали важливу основу для розуміння цього складного процесу.

Однак, на мою думку, у цих дослідженнях недостатньо уваги приділено стратегічному аналізу середовища, в якому функціонують підприємницькі структури. Зокрема, більш детального розгляду потребує аналіз впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами з урахуванням впливу невизначеності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Через це дослідження стратегічного аналізу середовища підприємницьких структур є актуальним. Воно дозволить підприємствам краще адаптуватися до

динамічних змін ринкового середовища, забезпечуючи їм стабільний розвиток і конкурентні переваги.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати необхідність удосконалення шляхів розвитку підприємництва через створення ефективної системи управління, включаючи стратегічний менеджмент та запропонувати підхід з урахуванням аналізу впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами з урахуванням впливу невизначеності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Виклад основного матеріалу. Успіх розвитку ринкової економіки значною мірою залежить від розвитку підприємництва.

З позиції системного підходу підприємницька структура є відкритою соціально економічною системою зі своїми структурою, функціями, цілями, принципами функціонування, зв'язками із зовнішнім середовищем тощо. Отже, підприємницька структура як система є складною та взаємозалежною за своїми елементами, має задовольняти всім системним принципам, основними з яких пропонується вважати принципи цілеспрямованості, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, професіоналізму та ключових компетенцій. Розвиток підприємницьких структур на сучасному етапі стикається з рядом проблем. За результатами опитування представників підприємницьких структур найбільш проблемними областями функціонування підприємницьких структур промислової сфери є: інвестиції, експортно-імпортна діяльність, планування (у тому числі й стратегічне), рівень маркетингу продукції, рівень оснащення та обладнання, тобто все те, що вимагає додаткових фінансових вкладень та ретельного планування [1; 2].

Загалом, серед проблем, з якими стикаються підприємницькі структури в сучасних умовах, можна виділити п'ять основних. По-перше, це нестабільність нормативно-правового регулювання; по-друге, брак оборотних коштів (що посилюється внаслідок прорыву економічного кризи, пов'язаної з повномасштабним вторгненням, що охопила усі сфери економіки); по-третє, проблеми підбору необхідних кадрів; по-четверте, пошук джерел інвестицій; по-п'яте, відсутність необхідного досвіду менеджменту.

Розвиток підприємницьких структур залежить від дії таких факторів: впливу зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницького середовища; зміни інтересів та потреб суспільства в цілому та людини зокрема; старіння, фізичне та моральне зношування необоротних засобів підприємницької структури; вплив змін вимог екологічного контролю; вплив розвитку технічного прогресу; глобальні зміни світової економіки.

Розвиток підприємницьких структур протягом часу можна відобразити у визначеннях теорії життєвого циклу підприємницьких структур. Методологічною основою теорії є теорія отримання рівноваги підприємницької структури із середовищем. Динамічний характер описуваної рівноваги дає можливість отримання стійкості організаційної структури підприємницької структури протягом простору та часу. У разі виникнення стійко-нерівноважного стану підприємницької структури можна говорити про створення ситуації виникнення процесу припинення діяльності підприємницької структури з наступним банкрутством [3].

Детальний аналіз життєдіяльності довгострокових підприємницьких структур може показати про циклічність процесів, що відбуваються в них, що вимагає проведення аналізу суті процесів, що відбуваються. Проведені дослідження показали, що підприємницька структура не перебуває тривалий час в одному стані. Періоди розвитку підприємницьких структур, у межах подібних ціннісних установок і такі що визначають специфіку розв'язуваних ними завдань у конкретний час діяльності підприємницької структури, називаються етапами життєвого циклу. Етапи, в яких підприємницька структура істотно змінює власні внутрішні орієнтації та цінності, називаються циклами розвитку.

Першим етапом розвитку підприємницької структури є її створення, ключовою характеристикою якого є пошук товару або послуги для пропозиції їх споживачеві.

У разі успішного пошуку підприємницькою структурою місця на ринку та знаходження споживача для пропонованих товарів чи послуг відбувається перехід її на наступний етап розвитку – етап інтенсивного зростання. Даний етап характеризується зростанням підприємницької структури, зростанням реалізації товару чи послуг, збільшенням персоналу та самої організаційної структури.

У разі виникнення ситуації стабілізації частки ринку підприємницької структури та її джерел доходу, вона переходить на наступний етап розвитку – етап стабілізації. В рамках даного етапу підприємницька структура ставить метою своєї діяльності мінімізацію собівартості товарів і послуг шляхом зниження рівня витрат. Варто зазначити, що етапи життєвого циклу розвитку підприємницької структури істотно залежить від етапів життєвого циклу вироблених товарів чи послуг.

У разі відсутності розвитку підприємницької структури в галузі розвитку нових товарів чи послуг відбувається закономірний перехід на наступний етап життєвого циклу – етап кризи, який характеризується істотним падінням ефективності діяльності, зниженням займаної частки ринку та можливим банкрутством підприємницької структури.

Підприємницька структура має можливість успішного розвитку протягом усього життєвого циклу виключно за наявності ефективної стратегії розвитку та механізму ефективного розподілу наявних ресурсів [5].

Стратегія розвитку підприємницької структури, спрямована на формування ключових показників успіху і стратегічне цілеорієнтування, дає можливість системі управління підприємницької структурі оперативно реагувати на зовнішнє середовище, що змінюється, і, у ряді випадків, виступати фактором зміною зовнішнього середовища в рамках власної стратегії розвитку. Формування ключових показників успіху та стратегічне цілеорієнтування ставить за мету зниження впливу невизначеності впливу зовнішнього середовища, визначеної випадковою взаємодією безлічі факторів зовнішнього середовища.

Невизначеність станів довкілля і повною мірою певний стан внутрішнього середовища підприємницької структури впливає на невизначеності стану підприємницької структури як соціально-економічної системи. Ентропія (міра невизначеності) має можливість вирости до виникнення хаосу.

Системний аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької структури дає можливість визначити фактори, що впливають на виникнення невизначеності в процесі управління підприємницькою структурою. Ключовим фактором є можливість отримання в окремий момент часу повний обсяг інформації, необхідної для функціонування системи управління підприємницькою структурою, а тривалість збору інформації впливає на необхідність оновлення спочатку зібраної інформації. Однак, отримання необхідного та достатнього обсягу інформації про стан підприємницької структури дає можливість діяльності системи управління підприємницькою структурою щодо зниження ймовірності виникнення хаосу.

Вербальна модель управління станом підприємницької структурою щодо зниження ймовірності виникнення хаосу полягає у розробці певної послідовності кроків, що включають заходи щодо:

- формулювання та вирішення виникаючих проблем;
- цілепокладання;
- модифікації внутрішнього і, як варіант, зовнішнього середовища;
- формування критеріїв досягнення запланованих цілей;
- розроблення альтернатив розвитку підприємницької структури;
- вибір кращої альтернативи за сформульованими критеріями;
- реалізація обраної альтернативи.

Умовою виникнення невизначеності є стан відсутності можливості розрахунку ймовірностей, пов'язаний із вибором певної альтернативи. Така ситуація стає можливою у разі появи множини факторів змінного типу, внаслідок впливу яких виникає ситуація відсутності коректної оцінки потенційних результатів.

Найчастіше, в умовах швидкої зміни факторів, діяльність системи управління підприємницькою структурою ґрунтується на експертних думках осіб, які ухвалюють рішення. У таких умовах рішення мають розробляти оперативно з оцінкою набору певних критеріїв. Використання такого критерію як максимізація прибутку не є ефективним через утрудненість коректної оцінки ймовірності альтернатив. У цьому випадку пропонується використовувати інший набір критеріїв:

- критерій максимізації мінімального прибутку;
- критерій мінімізації максимальних витрат;
- критерій максимізації максимального прибутку;
- критерій мінімізації мінімальних витрат.

Ефективний розвиток підприємництва істотно залежить від стратегічного менеджменту – процесу стратегічного управління або процесу реалізації певної стратегії в часі і коригування стратегії з урахуванням нових обставин, покликаної забезпечити підприємству найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей [3].

На етапі розвитку ринкової економіки, управління діяльністю підприємницьких структур об'єктивно зумовлює необхідність науково обґрунтованого прогнозування змін і стратегічного менеджменту з досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим останніми роками серед вищого рівня менеджменту підприємницьких структур дедалі більше стала усвідомлюватися необхідність управління змінами з метою підтримки життєдіяльності та можливостей розвитку своїх підприємств в умовах конкурентного середовища. Тому стратегічна компонента в управлінні діяльністю підприємницьких структур стає надзвичайно актуальною.

Для умов сучасної економіки підприємницьких структур характерне посилення мінливості зовнішнього середовища. У таких умовах стає неефективним управління підприємствами, націлене на короткострокові -цілі та вирішення своїх проблем виходячи тільки з попереднього досвіду.

Недостатня увага та неефективне застосування стратегічного менеджменту в діяльності підприємств, що функціонують у регіональному конкурентному середовищі, пояснюється низкою факторів, до яких можна віднести: нерозуміння важливості та ролі стратегічного управління в системі прийняття управлінських рішень з боку перших керівників підприємств, методів оптимізації рішень та сучасних методів аналізу та оцінки стратегічного управління при визначенні цілей та завдань соціально-економічного розвитку підприємницьких структур та реалізації організаційно-економічних механізмів їх реалізації.

У сучасних умовах, коли зростають вимоги до конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, стратегічне управління покликане забезпечити основні параметри ефективності розвитку підприємницьких структур, такі як стійке становище на ринку, своєчасна адаптація систем виробництва та управління до динамічних змін зовнішнього середовища.

Правильно обрана менеджментом підприємства стратегія свого розвитку дозволяє суттєво знизити ризики та застрахувати від несподіванок зміни впливу факторів довкілля та забезпечити мобілізацію керівництва та колективу на максимальне використання економічного потенціалу підприємства – виробничого, ресурсного, трудового, фінансового, підприємницького [6].

Зі збільшенням динамізму економічного середовища дії підприємницьких структур не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються, в цих умовах зростає роль стратегічного управління, основною метою якого стає обґрун-

тування вибору та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку підприємницьких структур на основі сучасних наукових підходів і технологій. На рисунку 1 представлений алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур.

На першому етапі формулюються цілі та критерії розвитку підприємництва. Причому цей процес охоплює підприємництво як господарську діяльність, так і підприємництво як форму і принципи ведення бізнесу.

На другому етапі на основі стратегічного аналізу – вибір стратегічних цілей, пріоритети розвитку підприємництва.

Наступним етапом є аналіз внутрішньої та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища показує, наскільки внутрішні ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, трудові) відповідають поставленим цілям і що необхідно зробити для їх досягнення.

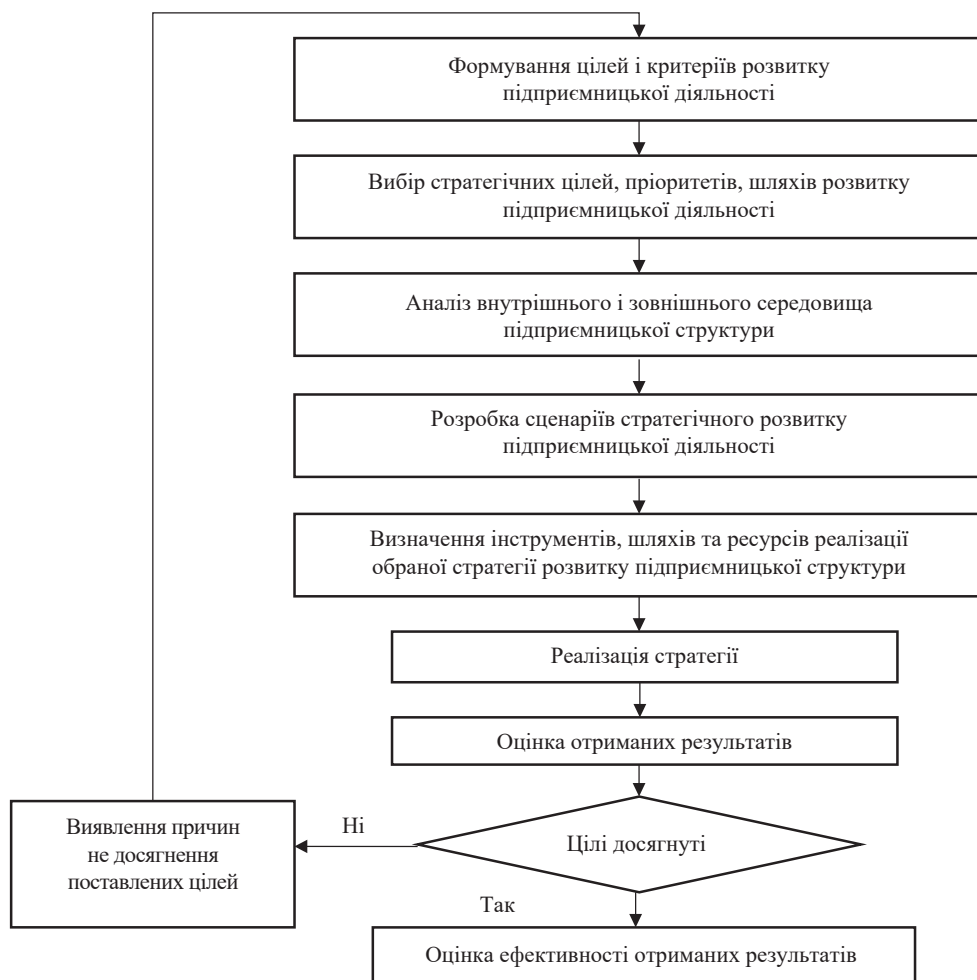


Рис. 1. Алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 5]

Зовнішнє середовище підприємницьких структур на сучасному етапі розвитку характеризується великою непередбачуваністю і великим ступенем ризику для розвитку бізнесу. У зв'язку з цим посилюється значимість та необхідність проведення ретельного аналізу даного середовища.

Наступний етап характеризується визначенням сценаріїв розвитку підприємництва, розробкою «оптимістичного» та «песимістичного» прогнозів досягнення поставлених стратегічних цілей.

Важливим моментом стратегічного менеджменту є вибір інструментарію, шляхів та ресурсів реалізації обраної стратегії. І, звичайно, важливим моментом є безпосередньо найефективніша реалізація наміченої стратегії розвитку підприємницької структури.

Заключним етапом даного процесу є проведення аналітичної роботи з оцінки ефективності отриманих результатів, визначення недоліків і найголовніше – обґрунтування заходів недопущення їх у майбутньому.

У цілому реалізація даного алгоритму дозволить формалізувати підходи до виро-блення відповідних стратегічних управлінських рішень.

Висновки. Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами, швидкою еволюцією технологій, глобалізацією та нестабільністю, що створює високий рівень невизначеності для підприємницьких структур. Такі умови ускладнюють процес прийняття стратегічних рішень, адже підприємства змушені враховувати як передбачувані, так і непередбачувані фактори, що можуть вплинути на їхню діяльність.

Невизначеність зовнішнього середовища є основою підвищення ступеня ризику та виникнення стратегічної невизначеності. Необхідне використання критеріїв вибору невизначеності, які включають вплив стратегічної невизначеності на процес розвитку підприємницької структури та її

невідкладність. Вплив стратегічної невизначеності залежить від її впливу на події та тенденції, що впливають на діяльність елементів підприємницької структури, важливістю та кількістю елементів, що зачіпаються. Невідкладність стратегічної невизначеності залежить від ймовірності та тимчасового інтервалу настання подій чи зростання тенденцій, і від необхідного часу на розробку та впровадження стратегії, що реагує на ситуацію або зростання тенденції.

Стратегічне управління, особливо в умовах невизначеності, стає ключовим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й передбачати нові можливості, використовуючи їх як основу для формування конкурентних переваг. При цьому важливу роль відіграють методи аналізу зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та розробки альтернативних сценаріїв розвитку.

Список використаних джерел:

1. Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
2. Андрушкевич Н.В., Красюк І.В., Муха Н.В. Стратегічне управління розвитком як основа формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 3(96). Київ : НАУ, 2024. 88 с. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-4>
3. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107–113.
4. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443>
5. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2020. № 5. С. 4–13. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>
6. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

References:

1. Richard Deniels (2021). Stratehichniy menedzhment. Perevahy stratehichnoho upravlinnia [Strategic management. Advantages of strategic management]. Available at: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management>
 2. Andrushkevych N. V., Krasnyuk I. V., & Mukha N. V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom yak osnova formuvannya konkurentnykh perevah pidpryemstva. [strategic management of development as a basis for the formation of competitive advantages of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Kyiv: NAU. No. 3(96), pp. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-4>
 3. Kysh L. M. (2019) Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpryemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 38(1), pp. 107–113.
 4. Merezhko V., Ivanchenko H. (2023). Osnovni etapy formuvannya stratehii relokatsii pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [The main stages of the formation of the company's relocation strategy in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443>
 5. Artemenko L. P., Shilipuk O. Ja. (2020). Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Effectiveness of strategic enterprise management]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpryemstvom*, no. 5, pp. 4–13. Available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>
 6. Taran-Lala O. M., Sukhoruk K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
-