



УДК 658:303.338.2

JEL D21, D83, G14, G34, L19, M21

**Лариса Віталіївна ЛАЗОРЕНКО**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту,

маркетингу та публічного управління,

Національна академія статистики, обліку та аудиту,

м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0002-8505-1768>

lv108@ukr.net

## МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

*Анотація.* В статті розкрито особливості методології розробки стратегій в системі управління. Методологія розробки стратегії управління будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання методології стратегічного управління особливо набуває актуальності для підприємств які функціонують в умовах війни та продовжать свою діяльність в пост воєнний час.

Наведено основні методи розробки стратегій в системі управління. Одним з основних інструментів формування стратегії, що комплексно оцінює внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг.

У випадку складних ситуацій, які виникають так, що їх неможливо передбачити для формування стратегії підприємства використовуються такі методи: управління шляхом ранжування стратегічних задач; управління в умовах стратегічних несподіванок; стратегічне управління за слабкими сигналами. Дані методи належать до групи методів формування стратегій розвитку підприємства в режимі реального масштабу часу.

При формування стратегії широкого застосування набуває метод розриву. Головним його завданням є визначення невідповідності, або розриву, між цілями підприємства і його можливостями. Метод управління в умовах стратегічних несподіванок. використовують, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, тобто вони перетворюються в



*стратегічні несподіванки. Наступною моделлю, яка використовується при формуванні стратегії підприємства є модель Дженерал Електрик.*

*Формування комплексної методології при розробці різних видів стратегій в системі управління є важливим аспектом наукового дослідження в даній сфері, адже саме комплексний підхід дає можливість оцінити всі переваги й недоліки діяльності підприємств, а також визначити можливі перспективні напрями їх розвитку. Ефективне використання методології формування стратегій в системі управління дає можливість всебічно підійти до оцінки та розв'язання проблемних ситуацій з метою запобігання негативних наслідків.*

**Ключові слова:** *методологія, стратегія, управління, SWOT-аналіз, метод управління в умовах стратегічних несподіванок, метод розриву, модель Дженерал Електрик.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку науки вимагає застосування різноманітних методів дослідження в різних напрямках, галузях та сферах. Одним з найбільш важливих питань розвитку діяльності підприємств є удосконалення його стратегічного управління. Методологія розробки стратегії управління будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання методології стратегічного управління особливо набуває актуальності для підприємств які функціонують в умовах війни та продовжать свою діяльність в пост воєнний час.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню та впровадженню методології стратегічного управління діяльності підприємства розглянута в працях таких учених, як: Т. Андрукевич, І. Ансофф, Л. Балабанова, В. Василенко, О. Гуменюк, О. Коновалова, Ю. Тютюнник, В. Сумцов та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування методології розробки стратегій в системі управління підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. У ринковій економіці значного поширення набуло поняття моделі як інструменту розробки стратегій.

Одним з основних інструментів формування стратегії, що комплексно оцінює внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).



SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;

- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

- виявлення сильних сторін підприємства й порівняння їх з ринковими можливостями;

- визначення слабких сторін підприємства та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів [1, с. 283].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, потрібних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [2, с. 34].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За її допомогою можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути



об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даного підприємства. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині підприємства мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до діяльності підприємства. Вони можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати підприємство до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, слід використовувати результати раніше проведених досліджень.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно знати є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до оточення, що постійно змінюється [3].

У випадку складних ситуацій, які виникають так, що їх неможливо передбачити для формування стратегії підприємства використовуються такі методи: управління шляхом ранжування стратегічних задач; управління в умовах стратегічних несподіванок; стратегічне управління за слабкими сигналами. Ці методи належать до групи методів формування стратегій розвитку підприємства в режимі реального масштабу часу.

Метод управління шляхом ранжування стратегічних задач орієнтований на формування стратегії в реальному масштабі за умов, коли у діяльності підприємства здійснюється категоризація задач за ступенем терміновості та важливості, а задачі, які мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень. Цей метод формування стратегії ґрунтується на принципі своєчасних рішень, при якому розв'язання стратегічних задач здійснюють безперервно протягом всього року планування із щомісячним переглядом і корекцією переліку стратегічних задач. Здійсненню таких дій передують неперервне спостереження за появою екстрених проблем як на підприємстві, так і за його межами. Реалізація процесу



формування стратегії підприємством за допомогою цього методу передбачає виконання таких умов і кроків [4, с. 142]:

постійний моніторинг за всіма тенденціями, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

доповідь керівництву підприємства про результати аналізу тенденцій зовнішнього середовища та оцінки терміновості рішень;

поділ виникаючих ситуаційних задач на чотири категорії: найтерміновіші, що потребують негайного вирішення; важливі середньотермінові задачі, які можуть бути розв'язані в межах планового періоду (місяць, квартал, рік); важливі, але нетермінові задачі, які потребують постійного контролю; хибні, які несуть з собою фальшиву тривогу і не потребують розгляду;

передача термінових задач для вивчення та прийняття рішень;

контроль за прийняттям рішень керівництвом підприємства шляхом аналізу можливих стратегічних і тактичних наслідків;

безперервний перегляд та оновлення списку проблем за їх пріоритетністю; формування стратегії на основі отриманих результатів

Цей метод формування стратегії є найпростішим і демонструє потребу визначення мети та завдань як вихідного його етапу.

Метод управління в умовах стратегічних несподіванок використовують, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, тобто вони перетворюються в стратегічні несподіванки.

Основною метою, яка ставиться перед методом управління в умовах стратегічних несподіванок, є забезпечення стратегічної гнучкості. Цей метод є основою при формування стратегії антикризового управління підприємства.

Розкритий метод формування стратегії може використовуватися на підприємствах зв'язку, тому що для них є характерною поява нових проблем, які важко передбачити і це часто пов'язано із технічною складовою їх діяльності.

При формування стратегії широкого застосування набуває метод розриву. Головним його завданням є визначення невідповідності, або розриву, між цілями підприємства і його можливостями. Якщо такий розрив існує, то доцільно встановити, як його заповнити [5, с. 119].

Метод розриву може використовуватися:

- для з'ясування реальних показників підприємства, з погляду ситуаційного аналізу поточного і передбачуваного майбутнього стану середовища;

- для визначення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають основним цілям підприємства;



- для встановлення відхилень показників реального положення підприємства від показників стратегічного плану;
- для розробки спеціальних програм в цілях заповнення розриву (зростання продуктивності праці, поліпшення організації виробництва і т.п.).

Даний метод широко застосовується в зарубіжній практиці під назвою «Аналіз G.A.P.», передбачає організаційне настання розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю і цілком може застосовуватися на вітчизняних підприємствах.

Наступною моделлю, яка використовується при формування стратегії підприємства є модель Дженерал Електрик / МакКензі.

У центрі уваги моделі Дженерал Електрик/ МакКензі перебуває майбутній прибуток чи майбутня віддача капіталовкладень, що можуть бути отримані підприємствами. Іншими словами, основний наголос зроблено на те, щоб проаналізувати, як на прибуток можуть впливати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в короткотерміновій перспективі.

Таким чином, усі розглянуті види бізнесу підприємства ранжуються як кандидати щодо одержання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того щоб окремих вид бізнесу "виграв" гарні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажів, прибуток і капіталовіддача (тобто виключно кількісні параметри), але й інші різноманітні чинники, як, наприклад, мінливість частки ринку і технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції, суспільна потреба (тобто параметри, що досить важко виражаються кількісно) [6, с. 219].

**Висновки.** Формування комплексної методології при розробці різних видів стратегій в системі управління є важливим аспектом наукового дослідження в даній сфері, адже саме комплексний підхід дає можливість оцінити всі переваги й недоліки діяльності підприємств, а також визначити можливі перспективні напрями їх розвитку.

Ефективне використання методології формування стратегій в системі управління дає можливість всебічно підійти до оцінки та розв'язання проблемних ситуацій з метою запобігання негативних наслідків.

### Список використаної літератури:

1. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 281-285.
2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник за ред. Л.В. Балабанової. Київ: Знання, 2005. 301 с.



3. Коновалова О., Андрушакевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: [http://www.nauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.nauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)


4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

5. Тютюнник Ю.М. Аналіз стратегічного «розриву» як нормативний метод стратегічного аналізу. *Збірник доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Стан та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 14 лютого 2012 р.)*. Полтава: ПДАА, 2012. С.119-120.

6. Сумцов В.Г. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навчальний посібник. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. 448 с.

**Larysa LAZORENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Management,  
Marketing and Public Administration,  
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing,  
Kyiv, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0002-8505-1768>  
lv108@ukr.net

## **METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract.** *The article discloses the features of the methodology for development strategies in the management system. The methodology for development a management strategy for any enterprise is an integral condition for its successful functioning in the domestic and foreign markets. The issue of strategic management methodology is especially relevant for enterprises that operate in wartime conditions and will continue their activities in post-war times. The main methods of developing strategies in management systems are presented. SWOT analysis is one of the main tools for forming a strategy that comprehensively evaluates internal and external factors that affect the development of the enterprise.*

*The main purpose of conducting a SWOT analysis is to obtain reliable data on the capabilities of the enterprise and the threats of its promotion in the market of goods and services. In the case of complex situations that arise in such a way that they cannot be foreseen, the following methods are used to form the company's strategy: management by ranking strategic tasks; management in the face of strategic surprises; strategic*



*management of weak signals. These methods belong to the group of methods for the formation of enterprise development strategies in real time.*

*When forming a strategy, the rupture method is widely used. Its main task is to determine the discrepancy, or gap, between the goals of the enterprise and its capabilities. A method of management in the face of strategic surprises. They are used when new problems are not only poorly predicted and develop very quickly, but also arise almost suddenly, without having the expected forecast, that is, they turn into strategic surprises. The next model used in the formation of the company's strategy is the General Electric model.*

*The formation of a comprehensive methodology in the development of various types of strategies in the management system is an important aspect of scientific research in this area, because it is an integrated approach that makes it possible to assess all the advantages and disadvantages of enterprises, as well as to determine possible promising directions for their development.*

*Effective use of the methodology for the formation of strategies in the management system makes it possible to comprehensively approach the assessment and solution of problem situations in order to prevent negative consequences.*

**Keywords:** *methodology, strategy, management, SWOT analysis, method of management in the face of strategic surprises, rupture method, General Electric model.*