

УДК 339.137.2

В. І. Приймак,д. е. н., професор кафедри інформаційних систем у менеджменті,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0244-8661>**Р. М. Стрільчук,**к. е. н., доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>**Б. Ф. Байда,**к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації, технології ліків та біофармації,
Вищий приватний навчальний заклад "Львівський медичний університет", м. Львів, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.18.27

АНАЛІЗ ВАЖЛИВОСТІ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

V. Pryimak,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Information Systems
in Management, Ivan Franko Lviv National University

R. Strilchuk,

PhD in Economics Sciences of the Department of Economics and Business Management,
Rivne State Humanitarian University

B. Baida,

PhD in Economics, Head of the Department of Organization and Economics of Pharmacy,
Drug Technology and Biopharmaceutics, Higher Private Educational Institution Lviv Medical University

ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF ELEMENTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

У статті представлено дослідження елементів системи стратегічного управління в організації, як необхідних аспектів для досягнення стратегічних цілей аграрним бізнесом. Метою статті є аналіз важливості візії та місії, стратегії та стратегічного потенціалу як елементів системи стратегічного управління в організації на основі проведеного дослідження. Уточнено поняття візії та місії, стратегії та стратегічного потенціалу. На основі проведеного опитування менеджерів підприємств аграрного бізнесу України, було виявлено, як відбувається формування візії та місії, формування стратегії та стратегічного потенціалу в умовах динамічних змін, воєнних дій, кризових ситуацій в країні. Дослідження показало, що велика частка аграрного бізнесу України формулюють візії. Дещо менша кількість організацій мають офіційно прописану місію та підпорядковують стратегічні рішення місії організації. Аналогічна ситуація і щодо питання наявності процесу розроблення стратегії в організаціях та підпорядкування стратегії місії. Переважна більшість менеджерів вважають, що в організації здійснюється формування стратегічного потенціалу і наявні чіткі заходи щодо його створення. Залучення співробітників до процесу формування стратегічного потенціалу перебуває на низькому рівні.

The article presents a study of the elements of the strategic management system in an organization as the necessary means for achieving strategic goals in the agricultural business. The purpose of the article is to analyze the importance of vision and mission, strategy and strategic potential as elements of the strategic management system in an organization

based on the conducted research. The concepts of vision and mission, strategy and strategic potential are clarified. Based on a survey of managers of agricultural enterprises in Ukraine, the article reveals how the vision and mission are formulated, and strategy and strategic potential are formed in the context of dynamic changes, military operations, and crises in the country. The study showed that a large share of Ukrainian agricultural businesses formulate visions. Most organizations have a clearly defined and articulated vision and mission for the future, while fewer companies regularly check (monitor) whether their actions are in line with the organization's vision. A slightly smaller number of organizations have a formalized mission and subordinate strategic decisions to the organization's mission. The situation is similar to the existence of a strategy development process in organizations and subordination of strategy to the mission in organizations. Employees' participation in strategic management and strategy development is low, while the importance of strategy implementation is somewhat higher. The overwhelming majority of managers believe that the organization is building strategic capacity and has clear measures in place to build it. The involvement of employees in the process of strategic capacity building is low. The study demonstrates that the development process of visions and missions, strategy development and strategic capacity building in Ukrainian large agricultural enterprises should be assessed favourably. The use of these elements of the strategic management system is somewhat lower. Nevertheless, there is a high level of awareness among managers of organizations about the role of vision and mission in creating and implementing the strategy and building strategic capacity.

Ключові слова: місія, стратегія, візія, стратегічний потенціал, стратегічне управління, організація, зміни, бізнес, аграрна сфера.

Key words: mission, strategy, vision, strategic potential, strategic management, organization, changes, business, agricultural sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливими елементами системи стратегічного управління в організації є місія, візія, стратегія, стратегічний потенціал. Ці елементи зачіпають суб'єктивні явища, такі як ідентичність (індивідуальна та колективна), організаційна культура, поведінка, установки, процеси, припущення про саму природу стратегічного розвитку організації. Водночас, саме ці елементи є ключовими, які визначають перебіг процесу стратегічного управління в організації. Це пов'язано з тим, що місія, візія, стратегія, стратегічний потенціал можуть встановлювати, серед іншого, наскільки процес їх формування та реалізації буде директивним чи партисипативним, наскільки він враховуватиме точку зору ширшого кола зацікавлених сторін і навіть наскільки стійкими будуть базові припущення стратегічного розвитку організації. Ця, виражена через місію, візію, стратегію, стратегічний потенціал, орієнтація на стратегічний розвиток стає ще більш важливою в сучасній реальності та мінливому навколишньому середовищі.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день достатньо фахових напрацювань щодо проблеми стратегічного управління організаціями. Вивченням питань формування системи стратегічного управління займалися чимала плеяда зарубіжних і вітчиз-

няних науковців, зокрема, Гевко О. Б. [1], Шведа Н. М. [1], Саадатманд М. [2], Дабаб М. [2], Вебер К. [2], Круглякова В. В. [3], Мицишин І. Р. [3], Юринець З. В. [3], Денисенко М. П. [4], Кохан М. О. [4], Ван Ж. [5], Лінг В. [5], Раафат С. [5], Хонг Г. [5] та ін. Основними напрямками їхніх наукових досліджень постали поглиблення знань щодо місії, візії, стратегічного потенціалу організацій, що мають вирішальний вплив на формування стратегії організацій, економічної суті стратегічного управління. Однак, недостатньо повно вивчені особливості стратегічного управління організаціями в умовах змін, формування системи стратегічного управління в організації, що проявляється через місію, візію, стратегічний потенціал організацій, стратегію для досягнення стратегічних результатів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз важливості візії та місії, стратегії та стратегічного потенціалу як елементів системи стратегічного управління в організації на основі проведеного дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Візія організації — це її довгострокова мета, напрямок, в якому рухається організація. Візія організації має бути амбітною, надихаючою і перспективною, а також відображати цінності та мету організації [1].

Візія організації є уявленням про майбутнє організації, про те, якою вона має бути і як має функціонувати. Візія постає модельною концепцією майбутньої організації, її функціонування та бажаного розвитку, яка визначена прагненнями та творчою уявою власника організації (також керівництва, членів колективу) [2].

Місія організації — це головна причина її існування. Формулювання місії стосується змін, які організація хоче здійснити у навколишньому середовищі, та вказує на цінності, які є важливими для організації [1]. Формулювання місії постає головним кроком у визначенні цілей організації.

Місія організації — це самовизначення організації з точки зору таких питань: причини існування, цілей і прагнень, задоволення потреб, соціального призначення.

Формулювання місії визначає сферу діяльності організації. Тобто, вдало сформульована місія організації задає напрямок, стабілізує, додає впевненості, надихає, інтегрує.

В організації стратегічний потенціал — це належним чином підібрані ресурси, компетенції та можливості організації. Це основа для створення конкурентної переваги [3]. Стратегічний потенціал організації, який є одним з методів аналізу факторів успіху, виявляє як слабкі, так і сильні сторони організації. Цей метод враховує такі фактори, як, зокрема, фінанси, маркетинг або виробництво. Звичайно, в цьому аналізі може бути до декількох сотень факторів.

Стратегія — це концепція функціонування організації в довготерміновій перспективі, що містить основні цілі, способи дій та правила поведінки, пов'язані з віддаленим часовим горизонтом, як з точки зору періоду часу, необхідного для виконання цих дій, так і з точки зору виникнення їх наслідків [3].

Більшість менеджерів та організацій зосереджені на тому, що вони роблять, а не на тому чого можна досягти. У цьому контексті візії та місії стають своєрідним містком між сьогоденням і майбутнім.

Протягом багатьох років місія, візія, стратегія, стратегічний потенціал відіграють важливу роль в менеджменті, особливо в стратегічному управлінні. Всі зміни в навколишньому середовищі призводять до частих змін ринкових, технічних, виробничих і фінансових цілей організації. Організації потребують чогось стабільного в довготерміновій перспективі. Ці функції виконують візія та місія. Їх метафорично називають "фундаментом стратегії", "дороговказом".

Добре сформульовані і чітко виражені місія, візія, стратегія дають напрямок особистим амбіціям і творчості, створюють клімат, сприятливий для радикальних змін, зміцнюють впевненість у майбутньому і, таким чином, вивільняють енергію співробітників.

Формулювання стратегії передбачає створення довготермінових планів для управління організацією з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Спершу необхідно визначити місію організації, цілі, яких потрібно досягти, і те, як їх досягти.

Чотири ключові аспекти, які лежать в основі стратегії організації:

- сфера діяльності;
- стратегічна перевага;
- стратегічні цілі;
- функціональна діяльність.

До основних етапів розроблення стратегії відносять [4]:

- формулювання цілей;
- ідентифікація та аналіз поточного стану організації;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз ресурсів організації;
- визначення ринкових можливостей і загроз;
- визначення обсягу необхідних стратегічних змін;
- ухвалення стратегічних рішень і вибір варіантів стратегії;
- реалізація стратегії.

Децентралізація управління, швидкість ухвалення рішень, потреба у творчості та ініціативах працівників вимагають знання ключових елементів стратегічного управління, таких як візія, місія та стратегія, стратегічний потенціал, який потрібний для реалізації стратегії. Ці елементи підвищують мотивацію, дають працівникам відчуття мети та віру в те, що їхня робота слугує корисним цілям, посилюють прагнення працівників та їхню готовність ризикувати, стимулюють сміливість, допомагають швидше і краще використовувати можливості. У децентралізованих структурах вони забезпечують координацію та узгодженість дій, надаючи організації єдиного напрямку діяльності. Працівники знають, що є важливим і що потрібно зробити.

Для того, щоб візія та місія, стратегія та стратегічний потенціал виконували свою функцію, більшість працівників повинні прийняти сформовані цілі та цінності і бачити, що їх дотримується керівництво організації. Створення візії, місії та стратегії, донесення до персоналу та переконання їх у правиль-

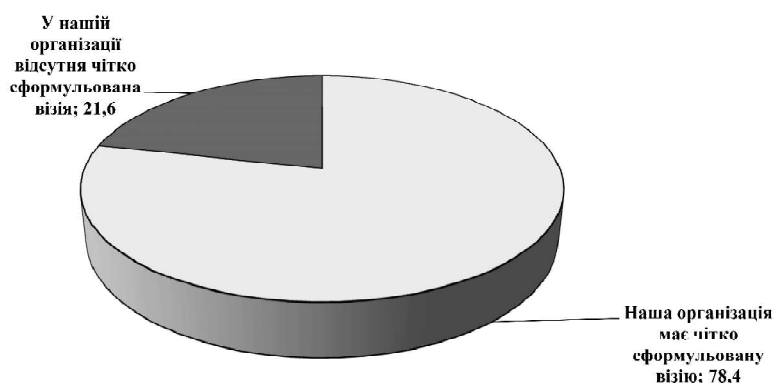


Рис. 1. Наявність сформульованої візії великими підприємствами аграрного бізнесу України (у %)

Джерело: власна розробка.

ності вибору — одне з важливих завдань топ-менеджменту.

Вивчаючи елементи стратегічного управління, можна побачити, що впровадження стратегічного управління приносить багато переваг для організацій. Перш за все, воно визначає напрямки дій, які необхідно здійснити в довготерміновій перспективі. Також дає змогу краще узгодити бюджет з діяльністю і зосередитися на найбільш важливих заходах. Стратегічне управління враховує всі управлінські процеси, включаючи реалізацію плану, оцінку змін у навколишньому середовищі та діяльності, реагування на результати оцінок.

Формулювання візії та місії, формування стратегії та стратегічного потенціалу є поширеною управлінською практикою в економічно розвинених країнах. Керівники бізнесу описують ступінь задоволеності ефектом від формулювання та формування цих елементів системи стратегічного управління на досить високому рівні [5].

У травні 2023 році нами було проведено опитування менеджерів 22 великих підприємств аграрного бізнесу України, щоб виявити, як відбувається формулювання візії та місії, формування стратегії та стратегічного потенціалу в умовах динамічних змін, воєнних дій, кризових ситуацій в країні.

Дослідження показало, що 78,4% аграрного бізнесу України формулюють візію (рис. 1).

Залучення до формулювання візії, планування її реалізації та контролю за її виконанням оцінюється досить високо, враховуючи шкалу від 1 до 5 балів. Більшість організацій мають чітко визначену та сформульовану візію майбутнього — 4,2 бали, менше організацій регулярно перевіряють (контролюють), чи відповідають дії візії організації — 3,7 бали (рис. 2).

Наявність місії, її формулювання оцінюється менеджерами аграрного бізнесу в 4,0 бали, водночас офіційно прописана місія — у 3,6 ба-



Рис. 2. Оцінка формулювання візії, планування її реалізації та контролю за її виконанням (у балах)

Джерело: власна розробка.



Рис. 3. Оцінка наявності та рівня формулювання місії (у балах)

Джерело: власна розробка.

ли. Підпорядкування стратегічних рішень місії організації оцінюється у 3,5 бали, а її вплив на поведінку працівників — 3,4 (рис. 3).

Наявність процесу розроблення стратегія в організаціях оцінюється у 3,8 бали, стратегія в

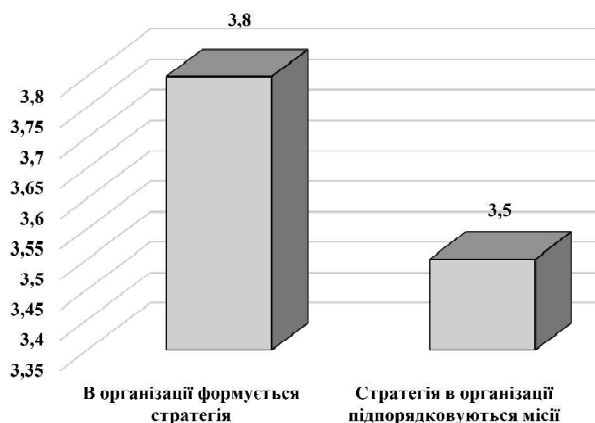


Рис. 4. Оцінка наявності та рівня формування стратегії (у балах)

Джерело: власна розробка.

організації підпорядковуються місії оцінена в 3,5 бали (рис. 4).

Участь працівників у стратегічному управлінні та процесі розроблення стратегії перебуває на низькому рівні — 2,6 бали. Важливість реалізації стратегії оцінюється дещо вище — 2,9 (рис. 5).

Переважає більшість менеджерів вважають, що в організації здійснюється формування стратегічного потенціалу (4,3 бали) і наявні чіткі заходи щодо його акумулювання (3,9 бали) (рис. 6).

Залучення співробітників до процесу формування стратегічного потенціалу перебуває на низькому рівні і оцінюється у 2,8 бали.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження демонструє, що процес формулювання візій та місій, формування стратегії та стратегічного потенціалу в українських великих підприємств аграрного бізнесу варто все ж таки оцінювати позитивно.

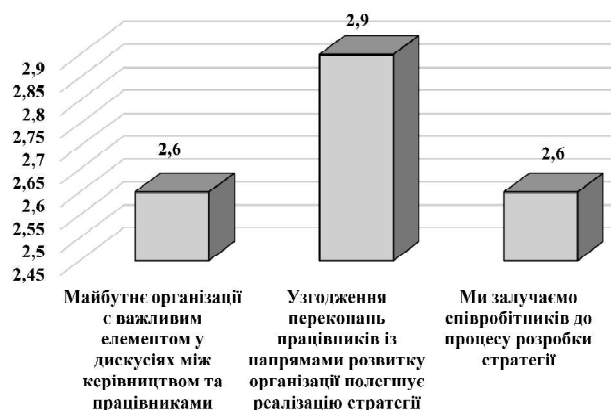


Рис. 5. Оцінювання процесу розроблення та реалізації стратегії (у балах)

Джерело: власна розробка.



Рис. 6. Оцінювання процесу розроблення та реалізації стратегічного потенціалу (у балах)

Джерело: власна розробка.

Використання цих елементів системи стратегічного управління є дещо на нижчому рівні. Незважаючи на це, наявна висока обізнаність менеджерів організацій щодо ролі візії та місії у створенні та реалізації стратегії, формуванні стратегічного потенціалу. У майбутньому результати опитування повинні вилитися у більш глибоке використання цих елементів системи стратегічного управління на практиці. Дослідження також демонструє необхідність збільшення інтенсивності навчання та публікацій зі стратегічного управління для менеджерів організацій, особливо в умовах динамічних змін.

Література:

1. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 "Менеджмент". Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Saadatmand M., Dabab M., Weber C. Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks. Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, 19-23 August. 2018. P. 1—14.
3. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3 (131). С. 121—125.
4. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.

5. Wan J., Ling W., Raafat S., Hong G. Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083>.

References:

1. Gevko, O. B. and Shveda, N. M. (2016), "Strategic management: a textbook for students of all forms of study in the direction of 6.030601 "Management", Palianytsia V.A., Ternopil, 152 s.
2. Saadatmand, M., Dabab, M. and Weber, C. (2018), "Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks", Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, 19—23 August, pp. 1—14.
3. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V. and Myshchysyn, I. R. (2018), "Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential", Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, vol. 3 (131), pp. 121—125.
4. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management", Journal of strategic economic research, vol. 1, pp. 67—75.
5. Wan, J., Ling, W., Raafat, S. and Hong, G. (2022), "Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization", available at: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083> (Accessed 28 August 2023).

Стаття надійшла до редакції 09.09.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663