

УДК 330.34:303.22
JEL: C53; D2; L51; P47
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-310-319>

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

©2025 БУРЕННІКОВА Н. В., БУРЕННІКОВ Ю. Ю.

УДК 330.34:303.22
JEL: C53; D2; L51; P47

Буреннікова Н. В., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на стратегічне управління

Метою статті є розкриття сутності деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств з використанням моделей авторів Буреннікової (Поліщук) – Ярмоленка і показників у них на підґрунті SEE-управління. Результати досліджень деяких аспектів стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств сприяли уточненню основних питань стосовно його сутності. Виявлено, що одним із ключових понять такого управління є SEE-управління з використанням SEE-аналізу. Запропоновано фрагмент стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 р. у контексті SEE-управління із переліком індикаторів (показників) результативності процесів у діяльності підприємств при практичній реалізації цієї стратегії. Підкреслено, що стратегію управління функціонування підприємств на основі складових результативності певних процесів слід розглядати і як комплекс конкретних заходів, і як результати обчислення відповідних показників цієї результативності, яких необхідно досягти, а також як динамічний процес забезпечення підприємств необхідними ресурсами з урахуванням умов зовнішнього середовища. Зазначене управління потребує здійснення заходів, спрямованих на зменшення впливів негативних наслідків на функціонування підприємств. Цими заходами можуть служити відповідні SEE-дії, тобто регуляторні дії зі змінення рівнів показників результативності функціонування підприємств у процесі SEE-управління. Наголошено, що парадигма стратегічного управління на засадах методології SEE-управління із використанням інструментарію цього управління розширює арсенал засобів її застосування на практиці. Можливості, які відкриються підприємствам із використанням методології SEE-управління, можуть сприяти не лише результативному функціонуванню цих підприємств, а й забезпечити дієве стратегічне управління ними.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, масштабність, ефективність і результативність процесу, SEE-аналіз, SEE-управління, управлінські SEE-дії.

Табл.: 2. Формул.: 2. Бібл.: 31.

Буреннікова Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: n.burennikova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2529-1372>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-8441-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218139926>

Буренніков Юрій Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, проректор Вінницького національного технічного університету (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: burennikov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1258-5737>

UDC 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

Burennikova N. V., Burennikov Yu. Yu. Enterprise Performance Based on SEE Management: An Updated Look at Strategic Management

The aim of the article is to reveal the essence of some updated approaches to strategic management based on the enterprise performance using the models of authors Burennikova (Polishchuk) – Yarmolenko and indicators based on SEE management. The results of research on certain aspects of strategic management based on the enterprise performance have contributed to clarifying the main questions regarding its essence. It has been revealed that one of the key concepts of such management is SEE management using SEE analysis. A fragment of the strategy for balanced regional development of the Vinnytsia region for the period until 2027 is proposed in the context of SEE management, along with a list of indicators of the performance of processes in the activities of enterprises during the practical implementation of this strategy. It is emphasized that the strategy for managing the functioning of enterprises based on the components of the performance of certain processes should be viewed both as a complex of specific measures and as the results of calculating the relevant indicators of this performance that need to be achieved, as well as a dynamic process of providing enterprises with the necessary resources while considering the external environment conditions. This management requires the implementation of measures aimed at reducing the impacts of negative consequences on the functioning of enterprises. Such measures may include relevant SEE actions, i.e., regulatory actions to change the levels of performance indicators of enterprises in the process of SEE management. It is underscored that the paradigm of strategic management based on the methodology of SEE management, using the instruments of this management, expands the arsenal of means for its practical application. The opportunities that will arise for enterprises through the use of the SEE management methodology may contribute not only to the effective operation of these enterprises but also to ensuring effective strategic management of them.

Keywords: strategy, strategic management, scalability, efficiency and effectiveness of the process, SEE analysis, SEE management, managerial SEE actions.

Tabl.: 2. Formulae: 2. Bibl.: 31.

Burennikova Nataliia V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: n.burennikova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2529-1372>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-8441-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218139926>

Управлінням, як відомо, є цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, що забезпечує їхнє становлення, усталення, оптимальне функціонування, сталий розвиток та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Управління є однією з найбільш важливих складових діяльності будь-якого підприємства. Процес управління діяльністю підприємств характеризується постійним, системним, холистичним впливом на неї структур підприємства для забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів, встановлення взаємозв'язків між усіма зацікавленими сторонами та досягнення дієвого результату. Сьогодні до майже необмежених технологічних можливостей приводить викликана інноваціями сингулярність, яка характеризує незворотну зміну як у структурі та динаміці розвитку підприємств, так і в управлінні ними. Високий рівень конкуренції на ринку, стрімкий розвиток глобалізаційних процесів, політична ситуація в країні, динамізм зовнішнього середовища зумовлюють необхідність приділення все більшої уваги стратегічному управлінню, що має забезпечити успішну діяльність підприємств. Зазначені процеси продовжуються, потребуючи новітніх підходів до визначення, вимірювання, моделювання та оцінювання результативності функціонування підприємств у контексті стратегічного управління.

Питанням стратегічного управління завжди приділяли увагу зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких І. Ансофф [1], Г. Гедройц [2], Б. Карлоф [3], А. Наливайко [4], О. Скібіцький [5], Дж. Хіггенс [6], Д. Шендл і К. Хаттч [7] та ін. Однак, незважаючи на кількість і ґрунтовність наукових розробок, недостатньо висвітленими залишаються аспекти, пов'язані з питаннями стратегічного управління та планування (стратегічне планування носить сьогодні частковий і несистемний характер) у контексті результативності функціонування підприємств із урахуванням сучасних парадигм. Стратегічне управління на засадах результативності функціонування підприємств є базовою основою при плануванні їхнього розвитку в довгостроковому періоді.

Метою статті є розкриття сутності деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств з використанням моделей авторів Н. Буренікової (Поліщук) і В. Ярмоленка та показників у них на підґрунті SEE-управління.

Сучасним інструментом управління розвитком підприємств є методологія стратегічного управління. Стратегічне управління є процесом управління розвитком підприємства для успішного досягнення ним стратегічних цілей. В основу системи стратегічного управління покладено загальні принципи системи управління підприємством. Теоретичні та практичні аспекти управління залишаються дискусійними питаннями, хоча ґрунтуються на досить усталених методологічних засадах. Методологія системи управління вважається визначеною лише з ХХ століття, але методичний апарат менеджменту формувався не одне століття. Серед науковців існує думка, що основу управління складають два основних підходи – методологічний і хронологічний. Методологічний підхід пов'язаний з науковими школами, які розглядають стратегічне управління як процес, а прихильники хронологічного підходу розглядають стратегічне управління через призму еволюції організацій і управлінських систем. При цьому в роботах основоположників стратегічного управління простежується генезис від теорії стратегічного планування до теорії стратегічного управління.

Згадані вище методологічні підходи не дозволяють повною мірою комплексно та системно здійснювати стратегічне управління в контексті результативності функціонування вітчизняних підприємств, що зумовило мету та завдання нашого дослідження. Зазначеному функціонуванню може сприяти застосування оновленої парадигми стратегічного управління в контексті авторського SEE-управління на засадах показників (складових) результативності певних процесів.

Як відомо, стратегічне управління має свою модельну побудову. Найбільшого поширення набули моделі Ф. Девіда, Д. Томпсона, Р. Лінча і П. Лоранжа [8]. До прикладу, модель стратегічного управління Д. Томпсона складається з чотирьох етапів, серед яких: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка. Модель Ф. Девіда передбачає почергове здійснення трьох етапів, а саме: розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. Спочатку здійснюються формування місії та бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; потім відбуваються ви-

значення цілей, вироблення політики підприємства щодо досягнення цих цілей і розміщення ресурсів; оцінка виконання стратегії здійснюється на третьому етапі.

Нами запропоновано алгоритм формування та реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємств, який не відкидає наявні підходи до оцінювання результативності процесів у функціонуванні підприємств, а доповнює їх тріалектичним парадигмальним контекстом: він враховує не тільки якісну та кількісну складові результативності будь-якого процесу в діяльності підприємства, а й містить зв'язуючий елемент щодо них, яким є міра його результативності для розуміння сутності такого оцінювання.

Сучасний етап розвитку управлінської наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів і методик стосовно управління системами різних ієрархічних рівнів. Для вітчизняних підприємств як систем на мікрорівні, для національної економіки в цілому як системи на макрорівні залишаються актуальними науково-практичні проблеми, пов'язані з удосконаленням понять «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічне планування», «дизайн» процесу стратегічного управління тощо.

У сучасному світі поняття «стратегія» почали використовувати в 60-х роках ХХ століття. Термін «стратегія» грецького походження (гр. «στратηγία» – стратегія, веде військо). Його введено в обіг лауреатом Нобелівської премії з питань економічного управління О. Вільямсоном [9]. У подальшому дане поняття зазнало різних трактувань.

З позицій класичного підходу до менеджменту стратегія є лише результатом реалізації функції планування, однією з п'яти функцій управління, визначених сто років тому А. Файолем. У той час як чотири інші функції (організація, мотивація, координація, контроль) націлені на втілення в життя самої стратегії (стратегічного плану).

За І. Ансоффом [10] стратегією є загальна головна нитка (*common thread*), яка пронизує всю діяльність підприємства, товари і ринки.

Автори [11] розкрили зміст поняття «стратегія», хоча врахували в ньому лише деякі елементи стратегічного управління. Вони вважали стратегією формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методи їхнього досягнення.

Існують два альтернативні погляди на стратегію підприємства як на систему. До прикладу, Г. Клейнер наводить два альтернативні погляди на стратегію підприємства як на систему: «стратегія розглядається як один із планових документів» або

стратегія розглядається «як багатовимірна система взаємозв'язків між складовими та рушійними силами стратегічного процесу та виробничої діяльності підприємства» [12].

Автор Б. Мізюк [13] зазначає, що стратегія є потенційно потужним і складним інструментом, за допомогою якого сучасні підприємства можуть протистояти швидким і непередбачуваним змінам зовнішнього середовища.

Науковець К. Андрюс (як підкреслює Л. Довгань у [14, с. 23–24]), вважає, що стратегія – це ціле-спрямовані рішення, що визначають і розкривають цілі підприємства; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; приводять до розроблення принципових планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають природу економічного та неекономічного внеску, який підприємство намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості.

На думку Дж. Б. Куїна, за [14], стратегія є способом поведінки або планом, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, вона допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином; стратегія ґрунтується на внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів. Лише інтеграційний і конвергенційний розвиток [15] підприємств як економічних систем зможе забезпечити ефективну стратегію управління.

Б. Карлофф [16] зазначає, що стратегією є узагальнювальна модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

У [17] автори стратегією називають довгострокову програму, що спрямована на досягнення цілі, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації. Стратегія є необхідним базисом для всієї подальшої діяльності організації, та без неї інші елементи багато в чому втрачають сенс.

Філософська концепція акцентує увагу на загальному значенні стратегії. Вона розглядається як філософія керування підприємством. З цієї точки зору стратегія – це:

- інтегральна частина менеджменту;
- спосіб життя, орієнтований на розвиток;
- відтворювана цінність;
- процес мислення [5].

Авторка Л. Фролова у [18] підкреслює, що все різноманіття визначення стратегій можна звести до трьох груп: 1) стратегією є засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;

2) стратегією є набір правил прийняття рішень;
3) стратегією є програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, іншими словами, програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб споживачів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Грунтовний аналіз шкіл стратегічного управління здійснено в роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела [19]. Автори акцентують увагу на десяти наукових школах, які з'явилися в літературі з менеджменту з 60-х років минулого століття.

Існують різні види стратегій. Зокрема, виокремлюють стратегію розвитку й експансії, стратегію наступальну, стратегію оборонну, стратегію стабілізації, кількісну та якісну стратегії, стратегію, орієнтовану на розвиток і активізацію, конкурентну стратегію, функціональну стратегію та ін. У межах активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька їх видів, а саме: активно-наступальну, ринкової ніші, пасивно-наступальну, захисну тощо.

Різноманітність стратегій ускладнює їхню класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотними науковці вважають: рівень прийняття рішень; стадію життєвого циклу галузі (зростання, утримання, скорочення); ієрархію в системі управління (корпоративна, операційна, ділова, функціональна); базову концепцію досягнення конкурентних переваг (лідера, претендента, послідовника, новачка); функціональний критерій (маркетингова, виробнича, фінансова, соціальна, логістична, організаційна), конкурентність стратегій (зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації) та інші.

На нашу думку, «...стратегія – це засіб вирішення проблем, спосіб досягнення мети, очікуваний результат у певному часовому горизонті, програма реалізації місії підприємства; своєю чергою, «розвиток» суб'єкта господарювання може відбуватися в багатьох формах, зокрема: а) *ринковій* – за рахунок зростання значення виробника як суб'єкта ринку; б) *виробничій* – за рахунок фінансування прибуткових видів діяльності; в) *системній* – як оптимізації функціональної структури, бізнес-процесів тощо. Тоді як економічне зростання призводить до збільшення обсягу виробленої продукції в порівнянні з минулим роком, збільшення її реальної вартості» [20].

Під *стратегією управління* будемо розуміти певні процедури (як низку певних дій, хід виконання стратегії) щодо того, як досягаються певні цілі підприємства, які пов'язані з його функціонуванням і розвитком, як розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси, якими є наслідки цього

функціонування за показниками складових результативності певних процесів.

У науковій літературі існує велика кількість визначень терміна «стратегічне управління», який пройшов певний еволюційний шлях. За [21, с. 92] можна виділити такі ключові етапи, що характеризують еволюцію парадигми стратегічного управління: 1900–1930 рр. стосувалися управління на основі контролю; 1930–1970 рр. – управління на основі екстраполяції; 1950–1990 рр. – управління на основі передбачення змін; 1960 р. по теперішній час – управління на основі гнучких екстрених рішень. Підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно керувати процесом взаємодії з середовищем, в якому воно функціонує.

Результативне функціонування підприємств потребує акцентування уваги на таких принципах стратегічного управління: системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність тощо. Стратегічне управління є процесом реалізації концепції результативного функціонування підприємств на основі системного, цільового та інтеграційного підходів, що дозволяють сформулювати дієву стратегію, яка буде орієнтуватися на результативну діяльність підприємства.

Процес розробки та реалізації стратегії може складатися, як відзначає авторка М. Білик, з таких п'яти взаємозалежних управлінських задач:

1. Формування стратегічного бачення перспектив підприємства (довгострокового майбутнього розвитку, формулювання майбутнього образу та цілей підприємства).
2. Постановки цілей, перекладу стратегічного бачення в практичну площину.
3. Власне розробки стратегії.
4. Реалізації стратегії.
5. Оцінювання результатів і коригування стратегічного бачення, глобальних цілей тощо з урахуванням придбаного досвіду [22].

Найважливішим аспектом результативного функціонування підприємства є якість реалізованої стратегії за певним алгоритмом. Алгоритмом є прорахована послідовність дій, що спрямована на вирішення конкретного завдання або досягнення певної мети з урахуванням історії розвитку об'єкта та інших особливостей ситуації; він являє собою сукупність послідовних кроків, які ведуть до очікуваного результату стосовно формування та реалізації стратегії щодо ефективного управління діяльністю підприємств на підґрунті відповідного механізму. Алгоритм формування та реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємства може бути таким, який наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Алгоритм формування та реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємства

№ з/п	Зміст управлінських дій
1	Формулювання мети та визначення відповідних їй цільових завдань для реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємства на підґрунті SEE-управління
2	Оцінювання сильних і слабких сторін на шляху реалізації стратегії управління
3	Вивчення можливих змін початкового стану функціонування підприємства з урахуванням даних про обсяги, потоки ресурсів процесів, які досліджуються, здійснення SEE-аналізу показників складових результативності певних процесів
4	Діагностика параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання загроз, SEE-ризиків, формування інформації про потенціал підприємства, узагальнення тенденцій наслідків попереднього досвіду технологічних, економічних, соціальних, політичних, організаційних тощо змін у процесі стратегічного управління на підприємстві
5	Вибір адекватних реальним виробничо-господарським і соціально-економічним процесам на підприємстві видів ресурсів, потенціалів, F-імпульсів тощо з ідентифікацією та залученням інвестиційних й інших можливостей
6	Моделювання управлінських впливів, у тому числі, SEE-дій для регулювання результативності процесів на основі SEE-управління
7	Удосконалювання напрямків, методів і технологій стратегічного управління функціонуванням підприємства на засадах результативності
8	Прогнозування показників складових результативності процесів з розробкою відповідної стратегії функціонування підприємства
9	Обґрунтування результативності певних процесів при функціонуванні підприємства, візія темпів зростання певних складових цієї результативності, позитивної динаміки змін складових результативності процесів при реалізації стратегії управління

Джерело: сформовано авторами.

Засіб підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних систем на основі авторських складових результативності з використанням SEE-аналізу називатимемо SEE-управлінням (див. табл. 1). Під SEE-аналізом матимемо на увазі аналіз дієвості певних процесів у функціонуванні систем за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук) – Ярмоленка та відповідних показників у них масштабності, ефективності, результативності зазначених процесів. Зокрема, «під авторським SEE-аналізом процесів функціонування складних систем матимемо на увазі аналіз дієвості цих процесів за допомогою авторських моделей і відповідних показників масштабності (*of the scale*), ефективності, результативності підпроцесів зазначених процесів. Буквений триплекс SEE у назві SEE-аналіз скомпоновано авторами з перших літер лексем *scale*, *effectiveness*, *efficiency*; порядок літер пояснюється порядком обчислення показників масштабності – *K*, ефективності – *E*, результативності – *R*. Витрати на функціонування процесу, його чистий і загальний продукти; масштабність, ефективність і результативність тощо є продуктами процесу. Фактори, які служать формуванню продуктів цього процесу, називатимемо

F-імпульсами процесу; вказані імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними» [23].

Елементами SEE-аналізу процесу, як завжди, вважатимемо його *F*-імпульси, якими ми назвали фактори, що впливають на формування продуктів процесу ($F = V, Z, G, 1 + Z/V, K, E, G/Z, V/G, R$, де *V* – показник загального продукту процесу; *Z* – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу). Поняття *F*-імпульсів процесу базується на понятті темпів приросту відповідних показників складових результативності процесу. Такі імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними; саме вони, на нашу думку, сприятимуть окресленню напрямків подальшого розвитку підприємств як систем. Окрім того, імпульси ініціюють процес розвитку систем (у даному випадку, підприємств) [23].

«Методологічний зміст процесу SEE-управління системою обумовлюється основними стадіями цього процесу, на котрих реалізуються загальні функції управління – планування, організація, мотивація, контроль та ін. Функціональний зміст проявляється у встановленні складу управлінських SEE-дій на кожній стадії та в кожному процесі управління, у забезпеченні необхідною норматив-

но-правовою, нормативно-плановою, обліковою та позаобліковою інформацією, у підготовці та прийнятті управлінського рішення. Організаційний зміст полягає у взаємодії різних ієрархічних рівнів (страт) і ступенів організаційних структур управління. Соціальний зміст потребує врахування ролі людини на кожному етапі SEE-управління. Інституційне забезпечення містить створення, розвиток й удосконалення формальних і неформальних інститутів, а також механізмів, засобів та інструментів примусу до виконання встановлених управлінських правил на відповідних ієрархічних рівнях системи, якою керують» [24, с. 147].

«Концептуальний механізм SEE-управління складними системами має враховувати особливості функціонування цих систем в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також сукупність цілей, завдань, функцій, принципів, методів, засобів, прийомів, чинників, технологій, ресурсів (у тому числі інформаційних), типів, результатів і потребує відповідних управлінських дій за всіма ними» [25, с. 147]. SEE-управління сприяє пошуку та застосуванню нових драйверів економічного зростання як сукупності механізмів, які можуть «відчувати» зміни попиту, впливати на задіявання ресурсів (матеріальних, трудових тощо) в русло руху, а також впливати на економічну ситуацію в країні. Воно може виконувати основну функцію драйвера – сприяти формуванню системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між відповідними компонентами, які уловлюють і поширюють імпульси (у нашому випадку F-імпульси [23]), які надходять від точок зростання значень показників окремих складових результативності функціонування підприємства [26, с. 193–194].

У роботах [23–26 та ін.] ми підкреслювали, що результатом функціонування підприємства як системи (з урахуванням процесного та системного підходів до вирішення питань стосовно вимірювання й оцінювання результативності будь-яких процесів) є її продукти як об'єкти, котрим притаманна відповідна цінність, яка використовується для задоволення певних потреб. При цьому ми підкреслювали, що теоретичні й методичні аспекти дослідження дієвості процесу як спроможності процесу давати певний результат містять підходи, які ґрунтуються на ефективності як на понятті, тотожному результативності (наприклад, [27]), але мають місце й інші концептуальні підходи (зокрема, [28; 29]), яких дотримуємося й ми. При дослідженні процесів із урахуванням властивості їх динамічності та стохастичності з усієї множини моделей обираємо авторські показники складових результативності (див. [23–26] тощо),

які мають вигляд моделей зміни результативності процесів:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z}; \quad (1)$$

$$J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \quad (2)$$

де індекси J_R, J_K, J_E та інші є індексами зміни певних показників як відношень відповідних показників до базисних.

У цих моделях, як ми вже зазначили вище, V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу; $K = G + Z \cdot G/V$ – є показником його масштабно-го продукту, а $E = V/Z$ – показником ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z .

Усі перелічені показники вимірюються у вартісному виразі за одиницю часу (як правило, за рік) на одного працівника у фактичних цінах, не є складними в обчисленні, є універсальними з точки зору можливості застосування до будь-якого процесу. Масштабний продукт із показником K процесу, який досліджується, та ефективність з показником E процесу мають самостійне значення, вони характеризують процес з різних сторін: масштабний продукт – з кількісної, а ефективність – з якісної. Оскільки при дослідженні процесу важливим є одночасне врахування й кількісної, й якісної його характеристик, то за Гегелем (якість, кількість, міра тощо) мірою R результативності процесу може бути добуток відповідних показників його масштабного (кінцевого) продукту та ефективності. Відповідні показники перемножуються, бо враховуються і перший, і другий (логічне множення): $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1 + V/Z)$. Показник R є показником результативності процесів (детальніше – в роботах ([23–26] та інших).

Стратегію управління функціонуванням підприємств на основі складових результативності певних процесів слід розглядати і як комплекс конкретних заходів, і як результати обчислення відповідних показників цієї результативності, котрих необхідно досягти [30]; а також як динамічний процес забезпечення підприємств необхідними ресурсами з урахуванням умов зовнішнього середовища. Загальна стратегія функціонування та розвитку підприємств може містити часткові (локальні) стратегії: виробничу; технологічну; організаційну; маркетингову; інноваційну; кадрову; фінансову; інвестиційну; екологічну; логістичну тощо. В основу формування та реалізації такої стратегії може бути покладено методологічний принцип паралельності її розробки, на основі чого кожна із

складових загальної стратегії буде розширювати можливості локальних стратегій, сприяти підвищенню результативності процесів у діяльності підприємств. Результативне функціонування підприємств здійснюється за допомогою ідентифікації та нейтралізації негативних факторів і стимулювання дії позитивних, зокрема покращення *F*-імпульсів, впровадження нових технологій, збалансування виробничого потенціалу, удосконалення організаційної структури тощо.

З прикладної точки зору відзначимо, що останніми роками так звану «точкою зростання» для економіки підприємств Вінницької області мав служити такий вид діяльності, або сектор економіки, або окремий проект, розвиток якого забезпечує розвиток соціально-економічної системи області в цілому. Стратегією збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року (див. [31]) розглядаються такі типи зростання: зростання сировинного потенціалу, соціальний розвиток і зростання людського потенціалу, технологічне зростання, розвиток виробничого потенціалу, розвиток соціальної та виробничої інфраструктури, збільшення капіталізації регіональних активів. Вони є умовами подальшого зростання валового регіонального продукту, який є одним із основних критеріїв активізації точок зростання економіки Вінницької області. Стратегія окреслює пріоритетні завдання, заходи щодо координації дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, бізнесу та населення регіону. Ці завдання спрямовані на реалізацію відповідних стратегічних завдань. Стратегією передбачено, що зростання може здійснюватися на основі певних конкурентних переваг або різних факторів: покращення управління та інформаційного забезпечення, вдосконалення технології (зростання технологічного потенціалу), підвищення якості людського потенціалу, підвищення ресурсного потенціалу, транспортної інфраструктури тощо.

На нашу думку, однією з «точок зростання» економіки області має стати дієве управління функціонуванням підприємств на засадах SEE-управління, технічне переоснащення виробництва на основі впровадження інноваційних проектів, маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних й екологічно безпечних технологічних процесів. Стратегію розвитку підприємств області необхідно координувати із загальною національною стратегією.

Фрагмент стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року при реалізації цієї стратегії в контексті результативності функціонування підприємств у процесі SEE-управління із переліком відповідних індикаторів (показників) наведено в *табл. 2*.

Загальна економічна стратегія розвитку вітчизняних підприємств має формуватися з урахуванням того, що українська економіка є високо динамічною. Позитивному, реалізованому за оптимістичним сценарієм результатом від реалізації стратегії сприятиме механізм ефективного управління підприємств, який нами розглядатиметься в подальшому.

Внесені нами пропозиції стосовно вдосконалення переліку індикаторів (показників) у контексті актуалізації «Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» сприятимуть прискоренню впровадження та реалізації заходів стосовно підтримки інтенсивного розвитку підприємств, виявленню потенціалів внутрішніх ресурсів підприємств і факторів впливу зовнішнього середовища, постановці цілей та завдань діяльності з урахуванням відповідного механізму управління, підвищенню результативності процесів у діяльності на засадах прогнозування на основі відповідних моделей складових цієї результативності, що дозволить підприємствам передбачати та нівелювати негативні фактори впливу, а також сприятиме більш поглибленому дослідженню моделей соціально-економічного розвитку регіону, які засновані, до прикладу, на концепції конвергенції (під якою розуміється процес зближення в часі соціально-економічних показників розвитку регіонів до певного рівня) тощо.

При цьому вбачається, що формування стратегії управління має певну методичну основу: на першому етапі проводиться загальний аналіз можливостей і загроз розвитку, який є основою для формулювання місії, цілей та завдань розвитку на засадах результативності; на другому етапі визначаються механізми та інструменти реалізації цілей і завдань; подальшим етапом є встановлення системи моніторингу за реалізацією стратегії; у деяких стратегіях останнім етапом є аналіз результатів, отриманих при реалізації стратегії розвитку із окресленням прогнозних сценаріїв та перспектив подальшого розвитку.

Дієве стратегічне управління потребує дотримування на мікрорівні принципів управління на засадах результативності певних процесів. Регіональний і макrorівень потребують усунення причин та нівелювання впливів, які пов'язані з нерезультативним функціонуванням економік відповідних ієрархічних рівнів.

ВИСНОВКИ

Результати досліджень деяких аспектів стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств сприяли уточненню

**Фрагмент стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 р.
у контексті SEE-управління із переліком індикаторів (показників) результативності процесів у діяльності
підприємств при практичній реалізації цієї стратегії**

Стратегічна ціль	Перелік індикаторів (показників)
1. Конкурентоздатний регіон на базі інноваційного та сталого розвитку	– Обсяг освоєних капітальних інвестицій; – обсяг виробництва валової продукції промисловості*; – обсяг залучених прямих іноземних інвестицій (наростаючим підсумком) на кінець року; – обсяг реалізованої промислової продукції*; – темп зростання експорту товарів та послуг; – питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції підприємств, %; – кількість промислових підприємств, що впроваджують інновації; – обсяг реалізованої інноваційної продукції; – здійснення SEE-аналізу процесів (наприклад, процесу отримання чистого прибутку підприємств, отримання валового прибутку тощо)* за допомогою комплексу моделей складових результативності процесів для прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку цих підприємств **

* Пропозиції авторів.

** Пропозиції авторів на основі моделей результативності процесів Буреннікової (Поліщук) – Ярмоленка та показників у них.

Джерело: запропоновано авторами на основі [31].

основних питань стосовно його сутності. Виявлено, що одним із ключових понять такого управління є SEE-управління з використанням SEE-аналізу.

Нами запропоновано фрагмент стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 р. у контексті SEE-управління із переліком індикаторів (показників) результативності процесів у діяльності підприємств при практичній реалізації цієї стратегії. Підкреслено, що стратегію управління функціонуванням підприємств на основі складових результативності певних процесів слід розглядати і як комплекс конкретних заходів, і як результати обчислення відповідних показників цієї результативності, яких необхідно досягти; а також як динамічний процес забезпечення підприємств необхідними ресурсами з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Зазначене управління потребує здійснення заходів, спрямованих на зменшення впливів негативних наслідків на функціонування підприємств. Цими заходами можуть служити відповідні SEE-дії, якими можуть бути регуляторні дії зі змінення рівнів показників результативності функціонування підприємств у процесі SEE-управління.

Парадигма стратегічного управління на засадах методології SEE-управління із використанням інструментарію цього управління (показників складових результативності певних процесів, результатів SEE-аналізу зі знаходженням F-імпульсів

та розробкою відповідних заходів) розширює арсенал засобів її застосування на практиці. Можливості, які відкриються підприємствам із використанням методології SEE-управління, можуть сприяти не лише результативному функціонуванню цих підприємств, а й забезпечити дієве стратегічне управління ними.

Подальші наші розвідки спрямовуватимуться на підсилення прикладної реалізації методології SEE-управління в контексті стратегічного управління. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ansoff H. Igor. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 1979. 245 p.
2. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки*. 2012. № 2. С. 22–23.
3. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models. London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. 243 p.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
5. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
6. Higgins J. M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago : The Dryden Press, 1983. 824 p.
7. Schendel D. E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Dis-

- cipline. Academy of Management Processing, 1972. 538 p.
8. Падерін І., Чалапко Л. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1. С. 118–121. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/c0d35eff-fc8f-4763-b967-df00ecbc8c50/content>
 9. Williamson O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Sp. Iss. S2. P. 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
 10. Ansoff H. Igor. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
 11. Steiner G. A., Miner J. B., Steiner G. A. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. New York: McMillan. 1977. 1014 p.
 12. Kraaijenbrink J. Strategy Consulting (Elements in Business Strategy). Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 75 p.
 13. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
 14. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.
 15. Конвергенція економічних моделей Польщі та України : монографія / Лук'яненко Д., Чужиков В., Вожняк М. та ін. Київ : КНЕУ, 2010. 719 с.
 16. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models. London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. 243 p.
 17. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства». *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: https://er.knuds.edu.ua/bitstream/123456789/990/1/V75_P193-199.pdf
 18. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук. Донецьк, 2005. 444 с.
 19. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Free Press, 2005. 416 p.
 20. Гавриш К. В., Завгородній І. В., Буреннікова Н. В. Ендогенно-орієнтована модель стратегічного розвитку підприємств у системі управління їхньою зовнішньоекономічною діяльністю в епоху глобалізації. *Грааль науки*. 2021. № 4. С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.013>
 21. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
 22. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 4. С. 143–149.
 23. Ярмоленко В. О., Буреннікова (Поліщук) Н. В. Використання F-імпульсів як індикаторів спрямованості наслідків процесів функціонування складних систем в авторському SEE-аналізі дієвості процесів на основі складових результативності. *Scientific World*. 2015. Vol. 18. Iss. 1. P. 4–14.
 24. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 145–152. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-1_0-pages-145_152.pdf
 25. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. Результативність функціонування складних економічних систем аграрного спрямування : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2017. 168 с.
 26. Буреннікова Н. В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 190–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-190-196>
 27. Мочерний С. В. Економічна теорія. Київ : Академія (Альма-матер), 2003. 656 с.
 28. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124–125. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04fe10ae-e243-4051-b747-175703d4aa3e/content>
 29. Олексюк О. І. Економіка результативності : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
 30. Ярмоленко В. О., Буреннікова Н. В., Гавриш К. В., Завгородній І. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд. *Global Science and Education in the Modern Realities '2020*. Washington, USA. 2020. No. 1. P. 252–255. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30856/68810.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
 31. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>

REFERENCES

- Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff, H. Igor. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 1979.
- Bilyk, M. D. "Stratehichne upravlinnia ta stratehii pidpriemstva" [Strategic Management and Enterprise Strategies]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 4 (2009): 143-149.
- Buriennikova, N. V. "Teoriia ta filosofii rezultatyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv yak system: onovlenyi pohliad na shliakhy realizatsii funktsii ta upravlinnia" [Theory and Philosophy of the Effectiveness of Enterprises as Systems: An Updated Look at Ways to Implement Functions and Management]. *Biznes Inform*, no. 6 (2021): 190-196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-190-196>

- Buriennikova, N. V., and Yarmolenko, V. O. "SEE-upravlinnia na bazi skladovykh rezultatyvnosti yak zasib pidvyshchennia diievosti protsesu funktsionuvannia skladnykh system: sutnist, metodolohiia" [SEE-Controlling on the Basis of Components of Efficiency as a Way to Improve the Force of Complex Systems Functioning: Essence, Methodology]. *Biznes Inform.* 2016. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-1_0-pages-145_152.pdf
- Buriennikova, N. V., and Yarmolenko, V. O. *Rezultatyvnist funktsionuvannia skladnykh ekonomichnykh system ahrarnoho spriamuvannia* [The Effectiveness of the Functioning of Complex Agricultural Economic Systems]. Vinnytsia: VNAU, 2017.
- Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2009.
- Frolova, L. V. "Lohistychne upravlinnia torhovelnykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia" [Logistics Management of a Trading Enterprise: Theory and Methodology]: *dys. ... d-ra ekon. nauk*, 2005.
- Havrysh, K. V., Zavhorodnii, I. V., and Buriennikova, N. V. "Endohenno-oriietovana model stratehichnoho rozvytku pidpriemstv u systemi upravlinnia yikhnoiu zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu v epokhu hlobalizatsii" [Endogenously-oriented Model of Strategic Development of Enterprises in the System of Management of Their Foreign Economic Activities in the Era of Globalization]. *Hraal nauky*, no. 4 (2021): 84-88. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.013>
- Hedroits, H. Yu. "Vyznachennia sutnosti poniattia «stratehichne upravlinnia»" [Defining the Essence of the Concept of "Strategic Management"]. *Ekonomichni nauky*, no. 2 (2012): 22-23.
- Higgins, J. M. *Organisational Policy and Strategic Management*. Chicago: The Dryden Press, 1983.
- Honcharov, Yu. V., and Lapchyk, Yu. Yu. "Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpriemstva" [Strategies for Improving Enterprise Competitiveness]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. 2014. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/990/1/V75_P193-199.pdf
- Karloff, B. *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke: Macmillan Reference books, 1989.
- Klymash, N. I. "Naukovo-teoretychni aspekty sutnosti poniat «efektyvnist» ta «rezultatyvnist»" [Scientific-Theoretical Aspects of Essence of Concepts "Efficiency" and "Productivity"]. *Naukovi pratsi NUKhT*. 2009. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04fe10ae-e243-4051-b747-175703d4aa3e/content>
- Kraaijenbrink, J. *Strategy Consulting (Elements in Business Strategy)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- Lukianenko, D. et al. *Konverhentsiia ekonomichnykh modelei Polshchi ta Ukrainy* [Convergence of Economic Models of Poland and Ukraine]. Kyiv: KNEU, 2010.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2005.
- Miziuk, B. M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Lviv: Mahnoliia plus, 2006.
- Mochernyi, S. V. *Ekonomichna teoriia* [Economic Theory]. Kyiv: Akademiia (Alma-mater), 2003.
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [Theory of Enterprise Strategy. Current State and Directions of Development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Oleksiuk, O. I. *Ekonomika rezultatyvnosti* [Performance Economics]. Kyiv: KNEU, 2008.
- Paderin, I., and Chalapko, L. "Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia malymy pidpriemstvamy ta serednim biznesom rehionu" [Theoretical Foundations of Strategic Management of Small and Medium-sized Businesses in the Region]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2012. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/c0d35eff-fc8f-4763-b967-df00ecbc8c50/content>
- "Stratehiia zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti na period do 2027 roku" [Strategy for Balanced Regional Development of Vinnytsia Region for the Period until 2027]. <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>
- Schendel, D. E., and Hattch, K. J. *Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline*. Academy of Management Processing, 1972.
- Shershnova, Z. Ye., and Oborska, S. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 1999.
- Skibitskyi, O. M. *Stratehichni menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2006.
- Steiner, G. A., Miner, J. B., and Steiner, G. A. *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. New York: McMillan, 1977.
- Williamson, O. E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization". *Strategic Management Journal*, vol. 12, special issue S2 (1991): 75-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Yarmolenko, V. O. et al. "Skladovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuвання: onovleni avtorskyi pohliad" [Components of Efficiency of Functioning of Complex Systems as Simulated Objects: An Updated View of the Authors]. *Global Science and Education in the Modern Realities '2020*. Washington, USA. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30856/68810.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Yarmolenko, V. O., and Buriennikova (Polishchuk), N. V. "Vykorystannia F-impulsiv yak indykatoriv spriamovanosti naslidkiv protsesiv funktsionuvannia skladnykh system v avtorskomu SEE-analizi diievosti protsesiv na osnovi skladovykh rezultatyvnosti" [Using F-pulses as Indicators of the Direction of the Consequences of the Processes of Functioning of Complex Systems in the Author's SEE Analysis of the Effectiveness of Processes Based on the Components of Effectiveness]. *Scientific World*, vol. 18, no. 1 (2015): 4-14.