

О. В. Латишева,*кандидат економічних наук,*
ORCID 0000-0001-6626-1420,
e-mail: kramalena1970@gmail.com,**Є. О. Підгора,***кандидат технічних наук, доцент,*
ORCID 0000-0002-9380-204X,
e-mail: podgora.elis@gmail.com,**В. С. Фокін,***ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ*

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ДЛЯ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Детальна розробка та успішна реалізація стратегії підприємством є запорукою його успішного функціонування та перспективного розвитку, оскільки стратегія насамперед задає траєкторію для майбутніх досягнень на підставі формування місії, карти цілей, програм розвитку та ін. Зараз не можливо уявити довготривалий стійкий розвиток підприємства без формування стратегії на підставі чіткого визначення стратегічного плану, ефективного керівництва та відповідної організаційної структури з мотивованим персоналом, поєднаним системою корпоративної культури.

Метою дослідження є визначення можливості регламентації етапів формування стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню формування стратегій підприємства присвятили свої роботи такі автори: І. Ансофф [1], Л. Довгань [2], Г. Кіндрацька [3], М. Потер [4], В. Рудьєв та С. Гуткевич [5], А. Томпсон [6], І. Тюха [7], М. Хацер [8], Т. Фролова [9] та ін.

У науковій літературі достатньо детально представлено сучасне уявлення про особливості формування стратегії підприємства як основної довгострокової програми дій задля досягнення місії і цілей його діяльності, проте бурхливий трансформації в економічному та політичному середовищі країни потребують постійного переосмислення і корегування етапів формування стратегії, пошуку оптимальних варіантів її практичного втілення для врахування нових викликів та ризиків і відповідно можливості своєчасного реагування на них.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес формування стратегії підприємства зазвичай у науковій літературі подається у вигляді етапів (рис. 1).

Найбільш складний та невизначений етап з точки зору кінцевого результату – процес реалізації стратегії (етап 8 на рис. 1), оскільки він в найменшому ступені піддається формалізації.

У науковій літературі визначаються певні базові вимоги щодо технології управління процесом реалізації стратегії в умовах підприємства, такі як:

– встановлення пріоритетності завдань стосовно розподілу ресурсів, формування організаційних відносин, забезпечуючих систем;

– досягнення відповідності між обраною стратегією і організаційною структурою підприємства, системою стимулювання та мотивації, цінностями, переконаннями, традиціями поведінки в колективі;

– приведення у відповідність з обраною для реалізації стратегією підходу до управління і політики по відношенню до конкурентів, споживачів та інших стейкхолдерів [10; 11].

Однак для успішної реалізації стратегії підприємству в цілому і його структурним підрозділам потрібна проста і зрозуміла система цілей, завдань/заходів, сприяючих їх досягненню, і показників, що оцінюють міру наближення до бажаного результату, пов'язану з системами звітності і стимулювання персоналу. Вірогідність успішної реалізації стратегії різко підвищується, якщо співробітники компанії:

– знають і розуміють стратегію компанії в цілому;

– знають і розуміють свій вклад в реалізацію стратегії, а також вклад в реалізацію стратегії колег з інших структурних підрозділів;

– брали участь у процесі розробки стратегії (приміром, цілей і показників для свого структурного підрозділу (посади));

– брали участь у процесі розробки заходів/проектів/планів дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей;

– мотивовані (матеріально і/або нематеріально) на досягнення поставлених цілей;

– мають у розпорядженні ресурси, знання і навички, необхідні для досягнення поставлених перед ними цілей, і мають право у своєму «корпоративному світі» відмовитися від здійснення дій, що суперечать стратегії [12].

Варто констатувати, що для досягнення бажаних цілей правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично не гарантують забезпечення отримання бажаного результату у зв'язку з силами невизначеності (мінли-

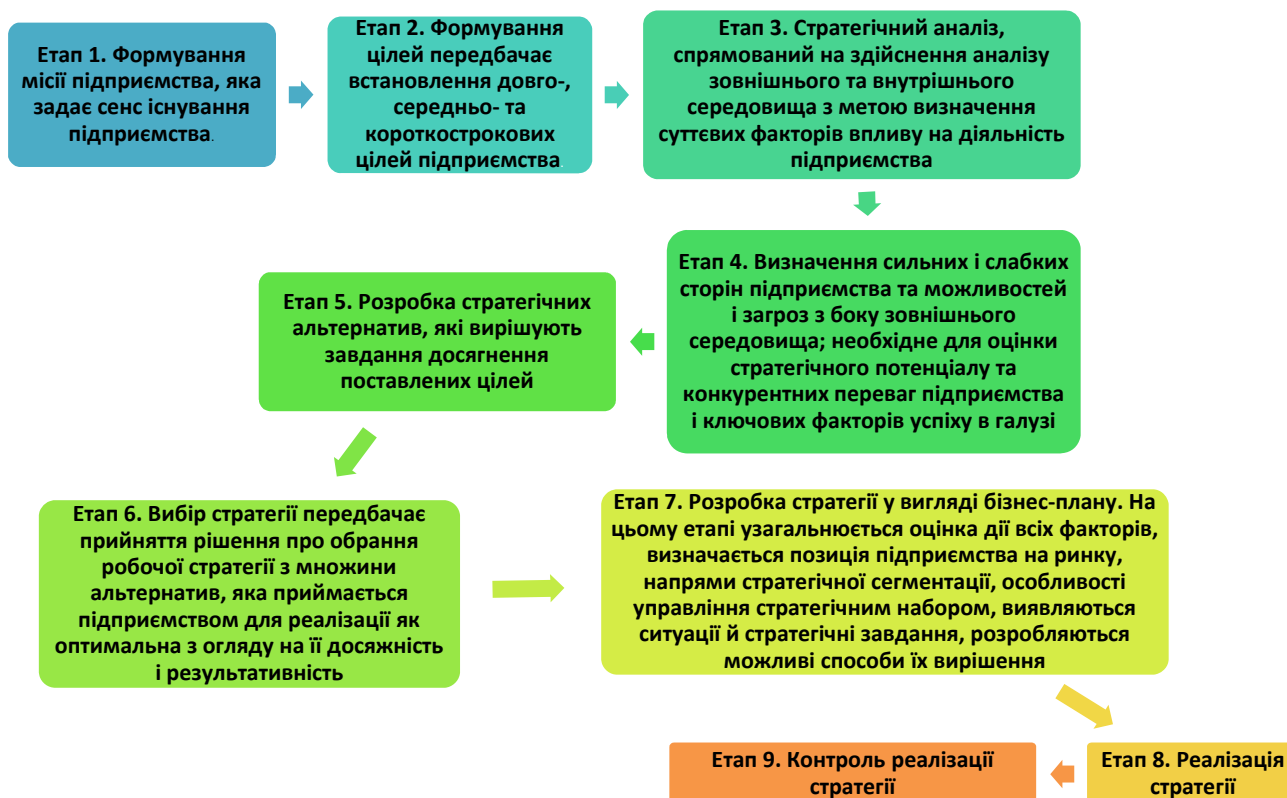


Рис. 1. Процес формування стратегії підприємства
(побудовано на підставі матеріалів [8; 10])

вого зовнішнього оточення) та ризику, тому це вимагає створення такої системи, яка б забезпечила контроль за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час реалізації стратегії і своєчасного реагування та корегування на підприємстві [13-15].

Етап реалізації стратегії може бути успішно формалізовано бізнес-моделюванням, яке забезпечує інтеграцію всіх частин стратегічного плану в єдине, розподіл ресурсів і визначення потенційних проблем (аналіз вузьких місць), тобто виявлення різних відхилень, протиріч між розділами загального плану, наявності внутрішніх ресурсів і перевірка його на відповідність загальній політиці підприємства [13].

Для кращого уявлення і сприйняття працівниками стратегії підприємства пропонується провести регламентацію етапів формування та реалізації стратегії відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства завдяки моделі, яка дозволяє формалізувати як етапи стратегії, так й заходи, програми, документообіг, регламентувати розподіл ресурсів і відповідальних осіб на кожному «вході» та «виході» процесу втілення стратегії, встановити «слабкі місця» і відповідно своєчасно внести необхідні корегування.

Моделювання етапів формування стратегії (рис. 2 і 3) пропонується здійснити у зручній нотації (мови та методологія графічного опису систем і процесів діяльності організації як безлічі взаємозалежних функцій) – IDEF0 безкоштовного інструменту бізнес-аналітиків – ІТ-платформи «Ramus»

(<https://softroids.com/1221-ramus.html>), що дозволить систематизувати як ці етапи, так й отримати наочне зображення можливих недоліків (зайві документи, підписи, етапи, процедури тощо).

У запропонованій моделі (рис. 2) на «вході» для успішної реалізації стратегії визначаються задіяні функціональні підрозділи (наприклад, за матеріалами [13], це такі відділи як: планово-економічний, фінансовий, маркетингу, збуту, технічної підготовки виробництва, виробничі підрозділи та ін.), а також необхідні ресурси підприємства, які можна представити у вигляді декількох груп:

1. Матеріальні ресурси: фінансові ресурси (обсяг капіталу, зобов'язання, фінансова стійкість), фізичні ресурси (основні засоби підприємства).

2. Нематеріальні ресурси: технологічні ресурси (ліцензії, патенти, ноу-хау), інформаційні ресурси, репутація (бренд, сприйняття споживачами іміджу підприємства, знання про споживачів, зв'язки із зовнішніми структурами).

3. Людські ресурси – колектив (персонал) підприємства [14].

Зазвичай для досягнення поставлених перед підприємством цілей процес реалізації стратегії обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розробленої стратегії, наглядом за її здійсненням та досягненням запланованих результатів [15].

Крім отримання наочної зрозумілої картини усіх етапів формування стратегії, а також відпові-

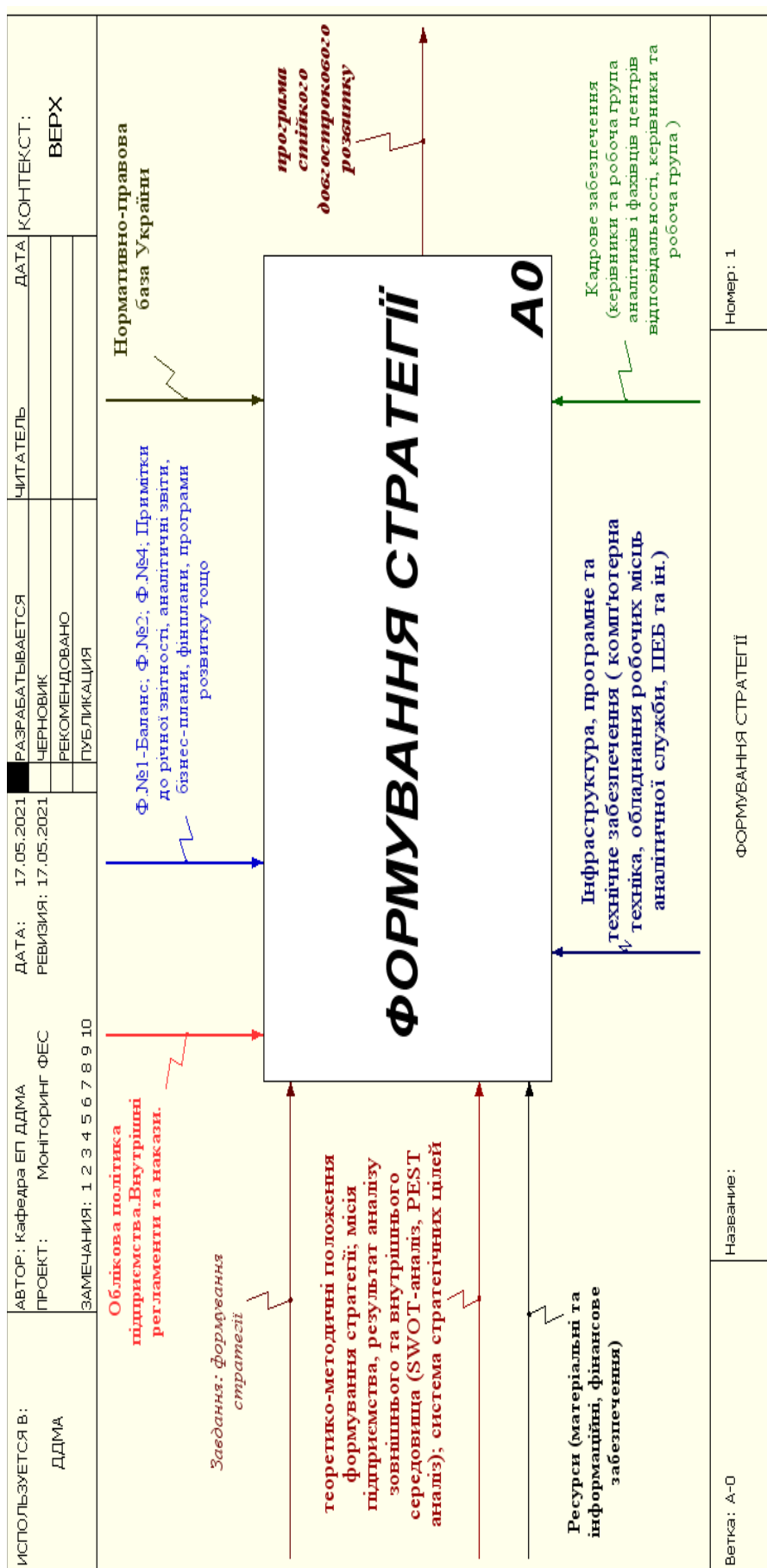


Рис. 2. Контекстна функціональна діаграма моделі вищого рівня (вищого рівня А-0) у нотатції IDEF0 IT-платформи «Ramus» (авторська розробка)

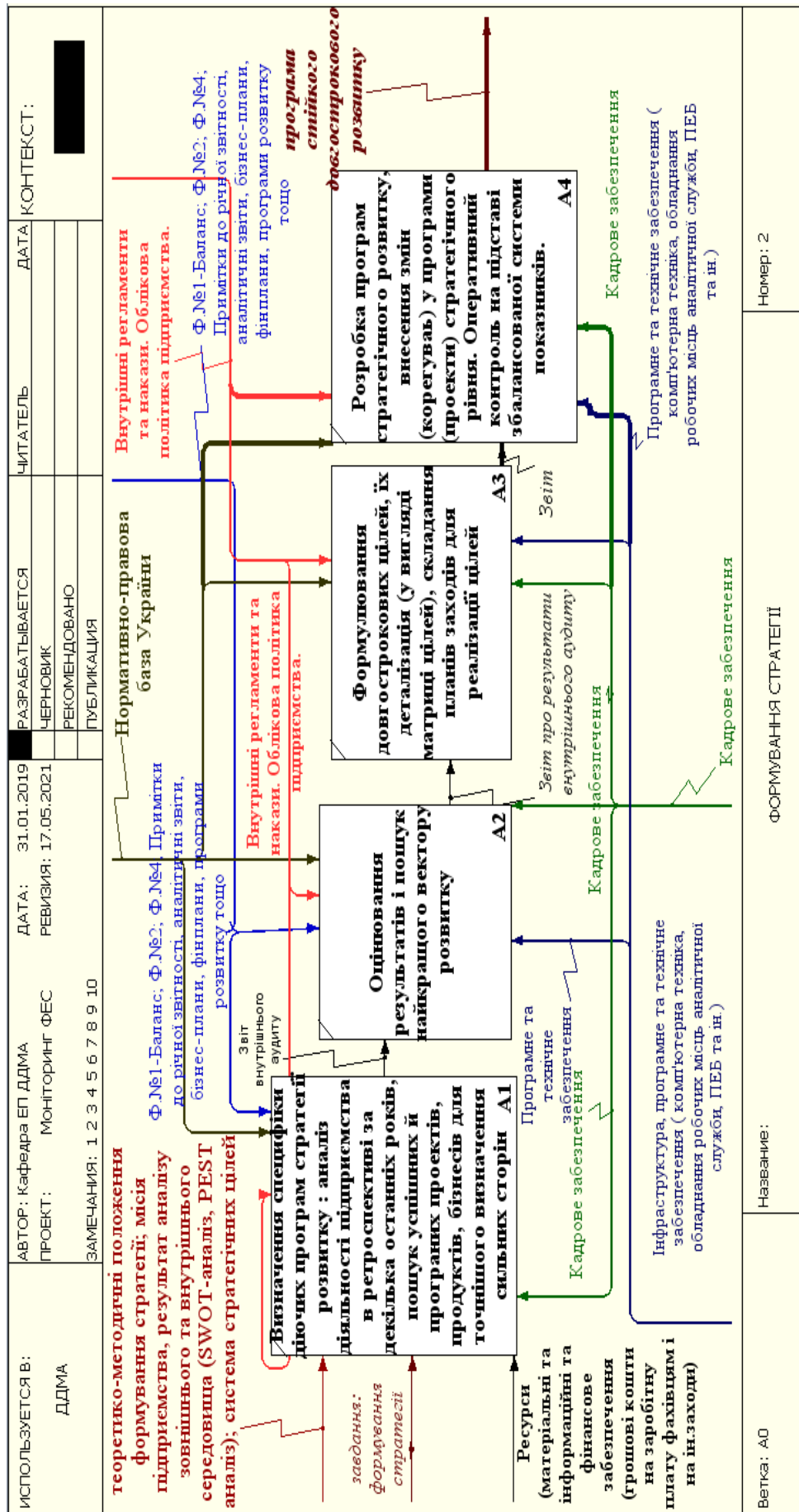


Рис. 3. Перший рівень деталізації моделі (рівень A0) у нотатції IDEFO програми «Ramus» (авторська розробка)

дальних осіб на різних рівнях системи управління, необхідних документів, ресурсів тощо, запропоноване моделювання (див. рис. 2 і 3) у нотації IDEF0 програми «Ramus» дозволить додатково виявити частку працівників, оплата яких відбиває їх вклад у організації та втіленні стратегії; частку працівників, особисті плани розвитку яких сформовані відповідно до корпоративної стратегії та ін.

Висновки. Завдяки побудованій моделі у нотації IDEF0 програми «Ramus» (рис. 2) та її подальшої декомпозиції (рис. 3) у функціональних підрозділах, які задіяні в процесі формування як вхідної інформації (необхідної на перших етапах розробки стратегії), так і вихідної інформації (яка характеризує ступінь успішності реалізації розробленої стратегії), здійснюється розмежування документації, обов'язків та відповідальності на всіх рівнях системи управління.

Науковий інтерес представляє можливість побудувати та впровадити на практиці моделі процедури розробки стратегії діяльності підприємства в нотації IDEF0 за допомогою зручного безкоштовного інструменту бізнес-аналітиків – програми «Ramus». Таке моделювання на практиці дозволить виокремити етапи, завдання, ресурси, програми, внутрішню документацію та нормативно-правову базу процесу стратегічного проектування, а також наочно презентувати основні цілі, етапи, оргструктури та ресурси, результати процесу створення і реалізації стратегії підприємства. Отже з'являється можливість регламентації процесу формування стратегії підприємства (від формуванні місії і цілей підприємства до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства, розробки альтернатив розвитку подій, вибору безпосередньої стратегії розвитку підприємства на перспективу, реалізації обраної стратегії).

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 432 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 406 с.
4. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Международные отношения. 1993. 896 с.
5. Рувлев В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: учебн. для вузов. Москва: Банки и биржи, 1998. 576 с.
7. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9.
8. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №3(27), С. 109–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.
9. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2012. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2012_1-2_7.
10. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnv-c7a5.doc.html>.
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
12. Управління реалізацією стратегії і оцінка її ефективності. URL: <https://analytics.infozone.pro/managing-implementation-of-strategy-and-evaluation-effectiveness>.
13. Журавель Ю. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 126–137 URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/16.pdf.
14. Шинкаренко В. Г., Бекетов Ю. О., Трошій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 55–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-podhodk-razrabotke-strategii-otdelnogo-vida-biznesa-predpriyatiya/viewer>. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.55>.
15. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с. URL: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2199>.
16. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 103–107. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-103-107](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-103-107).

References

1. Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. Saint Petersburg, Publishing house «Piter» [in Russian].
2. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., Artemenko, L. P. (2009). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, Center for Educational Literature [in Ukrainian].
3. Kindratska, H. I. (2010). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
4. Porter, M. (1993). *Mezhhdunarodnaya konkurentsya* [International Competition]. Moscow. International Relations [in Russian].
5. Ruliev, V. A., Hutkevych, S. O. (2011). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Center for Educational Literature [in Ukrainian].
6. Thompson, A. A. (1998). *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. *Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategi* [The art of developing and implementing a strategy]. Moscow, Banks and Exchange. 576 p. [in Russian].

7. Tiukha, I. V., Denysiuk, I. O. (2013). Stratehiia rozvytku u systemi stratehii pidprijemstva [Development strategy in the system of enterprise strategies]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, 3(19). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9 [in Ukrainian].
8. Khatser, M. V. (2014). Stratehiia rozvytku pidprijemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of enterprise development in the conditions of instability of economy of the state]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, 3(27), pp. 109–111. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 [in Ukrainian].
9. Frolova, T. O. (2012). Korporatyvni stratehii hlobalnoho investytsiinoho biznesu [Corporate strategies of global investment business]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2012_1-2_7 [in Ukrainian].
10. Mohylko, V. O., Dmytriiev, I. A., Sahaidak-Nikitiuk, R. V., Shevchenko, I. Yu., Yashchenko, O. A. (Comp.). (2016). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kharkiv, KhNADU. 252 p. Retrieved from <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnv-c7a5.doc.html> [in Ukrainian].
11. Nalyvaiko, A. P. (2001). Teoriia stratehii pidprijemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv, KNEU. 227 p. [in Ukrainian].
12. Upravlinnia realizatsiiei stratehii i otsinka yii efektyvnosti [Management of strategy implementation and evaluation of its effectiveness]. Retrieved from <https://analytics.infozone.pro/managing-implementation-of-strategy-and-evaluation-effectiveness> [in Ukrainian].
13. Zhuravel, Yu. (2018). Kontseptualna model stratehichnoho planu pidprijemstv kharchovoi promyslovosti [Conceptual model of strategic plan of food industry enterprises]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, Issue 1 (54), Part 1, pp. 126–137. Retrieved from http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_54/fail/16.pdf [in Ukrainian].
14. Shynkarenko, V. H., Beketov, Yu. O., Troshchii, I. I. (2019). Resursnyi pidkhid do rozrobky stratehii okremoho vydu biznesu pidprijemstva [Resource approach to the development of a strategy for a particular type of business enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, Issue 34, pp. 55–74. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-podhod-k-razrabotke-strategii-otdelnogo-vida-biznesa-predpriyatiya/viewer>. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.55> [in Ukrainian].
15. Taran, O. M. (2020). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kharkiv, Kharkiv National Agrarian University. 345 p. [in Ukrainian].
16. Paderin, I. D., Horiashchenko, Yu. H. (2021). Stratehichni priorytety innovatsiinoho rozvytku pidprijemnytstva [Strategic Priorities for Innovative Development of Entrepreneurship]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (63), pp. 103–107. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-103-107](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-103-107) [in Ukrainian].

Латишева О. В., Підгора Є. О., Фокін В. С. Функціональне моделювання та стратегічне проєктування для регламентації стратегії підприємства

У статті досліджуються підходи побудови бізнес-процесу формування стратегії підприємства. Представлено процедуру застосування методології функціонального моделювання і графічного представлення процесів нотації IDEF0 (англ. Integration Definition for Function Modeling) для процедури розробки стратегії підприємства. Складено алгоритм моделювання процедури формування стратегії підприємства, для чого наведено діаграму SADT (Structured Analysis and Design Technique) та представлено її декомпозицію за основними елементами та етапами.

Ключові слова: стратегія підприємства, етапи розробки стратегії, SADT – діаграма, бізнес-процеси, IDEF0.

Latysheva O., Pidhora Ye., Fokin V. Functional Simulator and Strategic Design for Enterprise Strategy Regulation

The article investigates the approaches of building business process, forming the strategy of the enterprise. The procedure of methodology usage for functional modeling and graphical representation of IDEF0 notation processes (English Integration Definition for Function Modeling) for the procedure of enterprise strategy development is presented. The algorithm of procedure modeling for forming the company's strategy is developed and for that the SADT (Structured Analysis and Design Technique) diagram and its decomposition by the main elements and stages is presented.

Keywords: enterprise strategy, stages of strategy development, SADT – diagram, business processes, IDEF0.

Латышева Е. В., Подгора Е. А., Фокин В. С. Функциональное моделирование и стратегическое проектирование для регламентации стратегии предприятия

В статье исследуются подходы построения бизнес-процесса формирования стратегии предприятия. Представлена процедура применения методологии функционального моделирования и графического представления процессов нотации IDEF0 (англ. Integration Definition for Function Modeling) для процедуры разработки стратегии предприятия. Составлен алгоритм моделирования процедуры формирования стратегии предприятия, для чего приведена диаграмма SADT (Structured Analysis and Design Technique) и представлена ее декомпозиция по основным элементам и этапам.

Ключевые слова: стратегия предприятия, этапы разработки стратегии, SADT – диаграмма, бизнес-процессы, IDEF0.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2021

Прийнято до друку 24.09.2021