

**Андрійчук І.В.***к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу***Andriichuk Igor***Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas***Андрійович М.О.***студент,  
Інститут економіки та менеджменту  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу***Andriiouch Maksym***Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

## THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF STRATEGIC VISION FORMATION (ON THE EXAMPLE OF CHEMICAL INDUSTRY ENTERPRISES)

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні підходи до формування та визначення стратегічного бачення суб'єктів господарської діяльності. Детально досліджено особливості трактування вітчизняними та зарубіжними науковцями поняття «стратегічне бачення». На основі проведеного оцінювання сформовано власне визначення поняття стратегічного бачення підприємства, у якому акцентовано увагу на необхідності врахування умов зовнішнього, внутрішнього та проміжного середовища організації. Запропоновано алгоритм розроблення стратегічного бачення підприємства. На прикладі провідних світових компаній хімічної промисловості досліджено особливості формування стратегічного бачення та виокремлено ключові спільні та відмінні риси, що дасть змогу окреслити головні аспекти визначення стратегічного бачення підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне бачення, алгоритм формування стратегічного бачення підприємств, зовнішнє, внутрішнє та проміжне середовища підприємства, спільні та відмінні риси формування стратегічного бачення, аспекти стратегічного бачення.

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах господарювання хімічна промисловість є однією з найбільш високотехнологічних галузей, що має власний високий інноваційний потенціал та формує базу зростання для інших напрямів виробництва. Зокрема, вона відіграє визначальну роль у таких пріоритетних напрямках, як виготовлення нових речовин і матеріалів, виробництво нанотехнологій. Розвиток вітчизняної хімічної галузі має ґрунтуватись на засадах інтелектуалізації, застосування ІТ-технологій, автоматизації, комп'ютеризації та впровадження smart-технологій.

Однією з актуальних проблем, характерних для більшості галузей економіки України, є формування адекватного середо-

вищу функціонування та вимогам сьогодення стратегічного бачення підприємств. У цьому контексті особливої уваги заслуговують підприємства однієї зі стратегічних галузей, а саме хімічної промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною та прикладною основою наукових досліджень проблематики розроблення стратегічного бачення суб'єктів господарської діяльності стали роботи таких вітчизняних авторів, як В.А. Белашапка, З.Є. Шершньова, Г.В. Загорій, Г.В. Строкович, Є.І. Петруня. Значний внесок у визначення особливостей та методичних підходів до формування стратегічного бачення зробили І. Ансофф, Ю.А. Бондар, Н.В. Гуреміна, І.В. Мойсенко, Д. Ротхауер, А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, М.В. Ципленков, А.Д. Чандлер.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Так, З.Є. Шершньова процес формування стратегічного бачення трактує як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, здійснювати їх порівняння з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність до останніх шляхом розроблення та реалізації певної системи стратегій [1].

Г.В. Строкович стверджує, що, встановлюючи місію, менеджер окреслює сферу діяльності підприємства, а також ті послуги, які воно буде надавати своїм споживачам. На основі розроблення концепції довгострокового розвитку, визначення місця організації на ринку має формуватися стратегічне бачення підприємства [2].

Дещо іншої думки дотримується Є.І. Петруня, який вважає, що бачення створює відчуття перспективи у діяльності суб'єкта господарської діяльності, а також забезпечує спадковість його послідовних цілей та створює імпульс для постійного прогресу [3].

Заслужують на увагу визначені у праці [4] сутність, призначення та вимоги до стратегічного бачення.

Так, до сутності стратегічного бачення віднесено образ, до якого прагне організація, але якого ще досягти не може; відчуття генеральної мети; обґрунтування того, якою організація має бути за найсприятливіших умов об'єднання індивідуальних ідеалів управлінського персоналу та власників підприємства.

На думку авторів [4], стратегічне бачення мотивує до досягнення певних результатів, об'єднує діяльність багатьох в одному напрямі, допомагає сформувати критерії досягнення цілей, створює еталони певних цінностей.

Провідні зарубіжні науковці трактують термін «стратегічне бачення» як системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість та загальний напрям росту [5]; як визначення довгострокових цілей і завдань підприємств, курсу дій та розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення поточних цілей [6].

А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд розглядають стратегічне бачення як комбінацію із запланованих дій та оперативних рішень з адаптації до нових досягнень промисловості й нового становища на полі конкурентної боротьби [7].

В.А. Белошапка, Г.В. Загорій трактують поняття «стратегічне бачення» як об'єднаний план, що пов'язує всі складові частини підприємства та різні аспекти його господарської діяльності [8].

Дорис Ротхауер вважає, що «бачення є рушійною силою соціальних інновацій, для нас воно потрібне для того, щоб ми могли створювати і розвиватися. Але без стратегії неможливо досягнути свого бачення, бачення залишатиметься тільки баченням і матиме нульовий вплив. Отже, бачення потребує стратегії. Працюючи з творчими та соціально активними підприємцями, я часто бачу в них відсутність стратегічного мислення, тому багато креативної енергії витрачається даремно, не приводячи до успіху. Більше того, бачення та стратегія повинні доповнювати один одного: не тільки бачення потребує стратегії – стратегії повинні базуватися на баченні, щоб бути потужними, звідси і виникає стратегічне бачення» [9].

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналіз та оцінювання сутності стратегічного бачення підприємства, розроблення алгоритму його формування. Дослідження проводилось на прикладі компаній хімічної галузі з урахуванням особливостей визначення стратегічного бачення.

**Виклад основного матеріалу.** Таким чином, проведені дослідження дають змогу сформувати визначення стратегічного бачення промислового підприємства.

На нашу думку, стратегічне бачення – це комплексний процес визначення напрямів стратегічних та тактичних цілей з урахування особливостей зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Зокрема, до зовнішнього середовища віднесено фактори, які безпосередньо не впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства [10].

До них, як правило, належать економічні фактори (рівень інфляції, рівень доходів населення, податкова політика держави); політичні й правові фактори (політична стабільність у країні, рівень правової грамотності населення); науково-технічні фактори (рівень науково-технічного та інноваційного розвитку, рівень державної підтримки розвитку науки); соціально-демографічні фактори (чисельність і вікова структура населення, рівень зайнятості та безробіття населення); соціально-культурні фактори (традиції та система цінностей суспільства, культура споживання товарів і послуг); природні та екологічні фактори (особливості кліматичної зони, у якій функціонує підприємство, екологічний стан довкілля).

Проміжне середовище включає фактори, що безпосередньо контактують із підприємством, впливають на нього та прямо формують його довгострокову прибутковість, а також на які саме підприємство може впливати через установлення ефективних зв'язків і стратегій [10].

Ключовими критеріями дослідження проміжного середовища є кількість фактичних та потенційних конкурентів, бар'єри входження у бізнес-середовище, чисельність посередників на ринку, кількість постачальників різних видів ресурсів, чисельність споживачів продукції, робіт та послуг.

Внутрішнє середовище підприємства включає фактори, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем управлінського персоналу та працівників [10].

Окремо розглянемо алгоритм формування стратегічного бачення підприємства (рис. 1). Як бачимо з рис. 1, алгоритм визначення стратегічного бачення підприємства містить 5 ключових етапів.



Рис. 1. Алгоритм формування стратегічного бачення підприємства

Також слід відзначити, що визначення стратегічного бачення неможливе без урахування таких складових частин, як місія організації, процес генерування ідей та концепції стратегічного бачення. Зазначені елементи є взаємопов'язаними та до певної міри взаємозалежними.

Проаналізуємо на прикладі підприємств хімічної галузі особливості формування стратегічного бачення. Для дослідження відібрано одні з провідних хімічних компаній, а саме ТОВ «Tarkett Vinisin», «IVC», «Forbo Flooring System».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Tarkett Vinisin», яке входить до складу міжнародної компанії «Tarkett», що є світовим лідером з виробництва покриття для підлоги, засноване у 1993 році. Завод «Tarkett Vinisin» розташований у місті Калуш (Івано-Франківська обл.). Це найбільший виробник лінолеуму в Україні, продуктивність якого сягає 10 млн. м<sup>2</sup> на рік [11].

Нині до напрямів діяльності підприємства входять виробництво полівінілхлоридного лінолеуму, сервісний центр готової продукції, виробництво напівфабрикату паркетної дошки та виробництво тафтингового покриття. Кількість працівників становить понад 450 осіб.

На підприємстві впроваджені найсучасніші системи автоматизованого обліку та управління підприємством, а також міжнародні системи управління якістю ISO 9001, системи екологічного менеджменту ISO 14001 та «Листок життя», а також системи менеджменту з охорони праці та безпеки BS OHSAS18001, що дає змогу підприємству працювати на рівні міжнародних вимог [11].

«IVC Group» – це компанія, яка займається створенням унікальних підлогових покриттів для корпоративних та офісних, торгових, готельних і розважальних проєктів, житлового будівництва, освіти та охорони здоров'я. «IVC Group», заснована у 1997 році в Бельгії, є провідним у Європі виробником вінілової плитки класу люкс, листового вінілу та килимової плитки. З 2015 року вона входить до складу корпорації «Mohawk Industries, Inc». Чисельність співробітників «IVC Group» становить 1 600 осіб; група компаній включає 10 виробничих підрозділів в Бельгії, Люксембурзі, Росії та США і виробляє більше 180 мільйонів квадратних метрів підлогових покриттів на рік [12].

«Forbo Flooring Systems» – це компанія, яка є провідним світовим гравцем у виробництві високоякісних, комерційних покриттів для підлоги та загальних проєктних підлог, що включають лінолеум, вініл, розкішні вінілові плитки, килимові плитки та вхідні підлогові системи [13].

З часткою на ринку понад 65% «Forbo Flooring Systems» є світовим лідером у виробництві лінолеуму, який продається в рулонах, а також модульних форматах плитки [13].

Зокрема, стратегічне бачення вітчизняної компанії ТОВ «Tarkett Vinisin» сформовано на основі трьох засад [11]:

- постійне поліпшення екологічних показників у виробничій сфері шляхом вибору якісних та безпечних матеріалів з точки зору потенційних ризиків для людей і навколишнього середовища, скорочення й оптимізація використання ресурсів впродовж усього виробничого процесу;

- запровадження системи економіки замкненого циклу, яка дає змогу підприємству перейти від одноразового використання сировини та в подальшому утилізації відходів до повторного використання матеріалів;

- застосування принципів безвідходного виробництва «від колиски до колиски» «Cradle to Cradle» (C2C) (глобальна концепція, яка ґрунтується на засадах безвідходного виробництва).

Стратегічне бачення корпорації «IVC» відображено в таких напрямках [12]:

- ефективне використання водних ресурсів (поступова ліквідація 80% систем охолодження на заводах);

- використання альтернативних енергоресурсів (сонячної та вітрової енергії), енергозберігаючих технологій (застосування енергоефективних будівель), екологічно чистого транспорту (90% експорту водним транспортом);

- щорічне відновлення безпечного ПВХ-матеріалу й перетворення його на основу для вінілової плитки класу люкс;

- використання у виробничому процесі найбільшої у світі установки з переробки відходів.

Стратегічне бачення компанії «Forbo Flooring Systems» ґрунтується на таких засадах [13]:

- фокусування на рішеннях клієнтів у сфері суспільних і приватних сегментів як на ринках, що розвиваються, так і на зрілих ринках;

- пропозиція інноваційних текстильних покриттів (лінолеум, який складається з 97% поновлюваної сировини) і сервісних продуктів до них;

- прагнення до досконалості на всіх підприємствах корпорації та забезпечення потреб клієнтів за рахунок виробництва продукції, якіснішої за національні стандарти;

- залучення, навчання й забезпечення мотиваційних заходів для висококваліфікованого персоналу; у цьому контексті компанія «Forbo» створила власну внутрішню програму навчання з менеджменту спільно з Університетом Сент-Галлена, зовнішніми партнерами та внутрішніми функціональними працівниками;

- забезпечення захисту довкілля та постійного інвестування у сталій розвиток майбутнього (оптимізація виробничих процесів з точки зору використання води та енергоресурсів, зменшення викидів, утилізації теплової енергії, яка утворюється у виробничому процесі, а також прагнення до переробки вторинних відходів).

На основі дослідження особливостей визначення стратегічного бачення підприємств хімічної галузі визначимо спільні та відмінні риси, а результати представимо у табл. 1.

Як видно з представленої табл. 1, стратегічне бачення провідних підприємств хімічної галузі ґрунтується на сучасних інноваційних підходах до ведення бізнесу.

Зокрема, слід відзначити, що в усіх досліджуваних компаніях передбачено у стратегічному баченні використання інформаційних технологій, постійне підвищення кваліфікації працівниками, забезпечення екологічності та прагнення до максимального раціонального використання наявних ресурсів.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, у ключових аспектах формування стратегічного бачення виробничо-господарської діяльності підприємств хімічної промисловості мають бути відображені тенденції сучасної ринкової економіки, такі як оптимізація організаційно-виробничої структури з урахуванням середовища функціонування, зниження ресурсо- та енергомісткості виробничих процесів, збільшення частки наукоємних виробництв у структурі операційної діяльності, всебічне використання екологічно ефективних та безвідходних методів господарування.

#### Література:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004, 699 с.
2. Строчкович Г.В. Стратегія підприємства : навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Харків : НУА, 2011. 180 с.

**Спільні та відмінні риси стратегічного бачення підприємств хімічної промисловості (ТОВ “Tarkett Vinisin”, “ICV”, “Forbo Flooring System”)**

Компанія	Спільні риси	Відмінні риси
ТОВ “Tarkett Vinisin”	– Підвищення кваліфікації; – залучення інформаційних ресурсів; – оптимізація використання ресурсів; – прагнення до інноваційності; – заходи щодо підвищення екологічних показників; – вибір якісних та безпечних матеріалів для виробництва продукту; – запланована переробка відходів.	– С2С – впровадження системи економіки замкненого циклу.
“ICV”		– Використання альтернативних видів енергоресурсів (сонячна й вітрова енергія); – використання екологічно чистого виду транспорту; – використання енергоефективних будівель.
“Forbo Flooring System”		– Фокусування уваги на потребах клієнтів; – досконалість на всіх заводах; – запровадження утилізації тепла, яке утворюється у виробничому процесі.

3. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
4. Цыпленкова М.В. и др. Основы менеджмента : учебное пособие. Москва : Изд. дом Акад. естествознания, 2013. 129 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент : классическое издание / пер. с англ. О.В. Литун и др. Санкт Петербург : Питер, 2009. 343 с.
6. Агєєва І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління підприємствами галузі : конспект лекцій. Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2016. 82 с.
7. Thompson A.A., Strickland A. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. Education McGraw-Hill, 2015. 601 p.
8. Белашапка В.А. и др. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Киев : Абсолют-В, 1998. 352 с.
9. Rothauer D. Vision & Strategy: Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs. Birkhäuser, 2018. 152 p.
10. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 680 с.
11. Український завод з виготовлення лінолеуму “Tarkett Vinisin”. URL: [https://www.tarkett.ua/uk\\_UA/node/vinisin-8221](https://www.tarkett.ua/uk_UA/node/vinisin-8221) (дата звернення: 20.03.2020).
12. О компании IVC – IVC Beyond Flooring. URL: <https://www.ivc-commercial.com/ru-ru/meet-ivc> (дата звернення: 19.03.2020).
13. Forbo Flooring About us. URL: <https://www.forbo.com/flooring/en-uk/about-us/p29mmv> (дата звернення: 21.03.2020).
2. Stokovych H.V. (2011) *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise Strategy]. Kharkiv : NUA. (in Ukrainian)
3. Petrunya Yu.Ye. (2015) *Pryunyattya upravlins'kykh rishen'* [Management decision-making]. Dnipropetrovs'k : Universytet mytnoyi spravy ta finansiv. (in Ukrainian).
4. Tsyplenkova M.V. i dr. (2013) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moskva : Izd. dom Akad. Yestestvoznaniya. (in Russian)
5. Ansoff I. (2009) *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management]. Sankt Peterburg : Piter. (in Russian)
6. Aheyeva I.M., Korenman Ye.M., D'yachenko Yu.V. (2016) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management of Industry Enterprises]. Odessa : Odes'ka natsional'na akademiya kharchovykh tekhnolohiy. (in Ukrainian)
7. Thompson A.A., Strickland A. (2015) *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. Education McGraw-Hill.
8. Beloshapka V.A. i dr. (1998) *Strategicheskoye upravleniye: printsipy i mezhdunarodnaya praktika* [Strategic management: principles and international practice]. Kyiv : Absolyut-V. (in Russian)
9. Rothauer Doris. (2018) *Vision & Strategy: Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs*. Birkhäuser.
10. Kovtun O.I. (2014) *Stratehiya pidpryyemstva* [Strategic management]. Kyiv : Lira-K. (in Ukrainian)
11. Ukrayins'kyy zavod z vyhotovlennya linoleumu “Tarkett Vinisin”. Ukrayins'kyy zavod z vyhotovlennya linoleumu “Tarkett Vinisin” [Ukrainian Tarkett Vinisin Linoleum Plant]. Available at: [https://www.tarkett.ua/en\\_UA/node/vinisin-8221](https://www.tarkett.ua/en_UA/node/vinisin-8221) (accessed 20 March 2020).
12. О компании IVC – IVC Beyond Flooring [About IVC – IVC Beyond Flooring]. Available at: <https://www.ivc-commercial.com/en/meet-ivc> (accessed 19 March 2020).
13. Forbo Flooring About us. Available at: <https://www.forbo.com/flooring/en-uk/about-us/p29mmv> (accessed 21 March 2020).

**References:**

1. Shershyn'ova Z.YE. (2004) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)

**Аннотация.** В статье проанализированы теоретические подходы к формированию и определению стратегического видения субъектов хозяйственной деятельности. Подробно исследованы особенности трактовки отечественными и зарубежными учеными понятия «стратегическое видение». На основе проведенного оценивания сформировано собственное определение понятия стратегического видения предприятия, в котором акцентировано внимание на необходимости учета условий внешней, внутренней и промежуточной среды организации. Предложен алгоритм разработки стратегического видения предприятия. На примере ведущих мировых компаний химической промышленности исследованы особенности формирования стратегического видения и выделены ключевые общие и отличительные черты, что позволит очертить главные аспекты определения стратегического видения предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое видение, алгоритм формирования стратегического видения предприятий, внешняя, внутренняя и промежуточная среды предприятия, общие и отличительные черты формирования стратегического видения, аспекты стратегического видения.

**Summary.** In the article we analyze theoretical approaches to forming and defining strategic vision of business entities. The features of interpretation of the definition of “strategic vision” by domestic and foreign scientists are investigated in detail. On the basis of the conducted assessment, the own definition of the concept of strategic vision of the enterprise was formed. Thus, strategic vision is a complex process of determining the directions of strategic and tactical goals taking into account the peculiarities of the external, intermediate and internal environment of the enterprise. The algorithm of elaborating of strategic vision of the enterprise which contains 5 key stages is offered. It is determined that the process of forming the strategic vision is impossible without taking into account such components as the mission of the organization, the process of generating ideas and the concept of strategic vision. These elements are interrelated and to some extent interdependent. Using the example of the world’s leading companies in the chemical industry investigated the peculiarities of forming a strategic vision of enterprises and distinguished their common and distinctive features. It is determined that the strategic vision of the leading enterprises in the chemical industry is based on modern innovative approaches to doing business. In particular, all the surveyed companies prefer a strategic vision which includes the use of information technology, continuous improvement of employees’ qualification, ensuring environmental friendliness and striving for the maximum rational use of available resources. On the basis of the conducted analysis it is revealed that in the key aspects of forming a strategic vision of the production and economic activity of chemical industry enterprises should reflect the trends of the modern market economy: optimization of the organizational and production structure taking into account the environment of operation, reducing the resource and energy intensity of production processes, increasing the share of scientific production in the structure of operational activities, the comprehensive using of eco-efficient and waste-free methods of management.

**Keywords:** strategic vision, algorithm of forming of strategic vision of enterprises, external, internal and intermediate environment of the enterprise, common and distinctive features of strategic vision formation, aspects of strategic vision.