ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

PECULIARITIES AND PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF UKRAINE

УДК 330. 338.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct35-70>**Яремчук Д.Г.**

студентка

Харківський навчально-науковий інститут

Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Малафєєв Т.Р.

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та соціально-гуманітарних дисциплін

Харківський навчально-науковий інститут

Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Керівники та управлінці підприємств України для досягнення якісних змін мають запроваджувати стратегічний підхід до управління. Менеджмент підприємства має зосереджувати увагу на ефективному управлінні стратегічними можливостями шляхом реалізації внутрішнього потенціалу підприємства. Формування й реалізація конкурентоспроможної стратегії підприємства дає перспективи успішної діяльності як у своїй галузі, так і в загальному ринковому конкурентному середовищі. Саме стратегічний менеджмент дає змогу гнучко та оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує діяльність на ці трансформації, що забезпечує виживання в довгостроковій перспективі. Запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах дасть змогу досягти поставленої мети, підвищить конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Роль державної політики в процесі запровадження стратегічного підходу має бути вирішальною, адже актуальним є розроблення цілісної системи стратегічних документів на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Ключові слова: стратегія, менеджмент, підприємство, Україна, зона господарювання.

Руководители и управленцы предприятий Украины для достижения качественных

изменений должны вводить стратегический подход к управлению. Менеджмент предприятия должен сосредоточивать внимание на эффективном управлении стратегическими возможностями путем реализации внутреннего потенциала предприятия. Формирование и реализация конкурентоспособной стратегии предприятия дает перспективы успешной деятельности как в своей области, так и в общей рыночной конкурентной среде. Именно стратегический менеджмент позволяет гибко и оперативно реагировать на изменения в конкурентной среде, ориентирует деятельность на эти трансформации, обеспечивает выживание в долгосрочной перспективе. Внедрение стратегического подхода в менеджменте на отечественных предприятиях даст возможность достичь поставленной цели, повысит конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия. Роль государственной политики в процессе внедрения стратегического подхода должна быть решающей, ведь актуальной является разработка целостной системы стратегических документов на государственном, региональном и местном уровнях.

Ключевые слова: стратегия, менеджмент, предприятие, Украина, зона хозяйствования.

The factors of strategic areas of management include: the phase of demand development, market size, purchasing power, trade barriers, consumer habits, competitors' composition, intensity of competition, sales channels, state regulation, instability in the country. The problems of strategic management in Ukraine include: mostly short-term plans for the development of domestic enterprises; limited funding; imperfection of state economic policy; wear and tear of equipment and technologies of enterprises; unpreparedness to introducing innovation changes. The responsibilities of functional managers include the provision of the implementation of individual functions of the business: work with personnel, logistics, supply, production, sales, customer service, accounting. For managers-strategists, an important task is to organize the enterprise in general in the long run. Strategic tasks require a sufficient level of knowledge, competence and practical experience with regard to the possibilities for introducing best practices and best practices in strategic management. In order to achieve qualitative changes in the economic situation of enterprises in Ukraine, a strategic approach to management needs to be introduced. The managers of the enterprises should focus on the effective management of the strategic capabilities of enterprises by implementing the internal capacity of the enterprise in the external environment. Formation and implementation of a competitive strategy of the enterprise gives confidence both in its business and in the market competitive environment as a whole. The analysis gives grounds to talk about the need to introduce a strategic approach in management at domestic enterprises. After all, it is strategic management that allows you to respond flexibly and promptly to changes in the competitive environment, orientating the activities of these transformations, which ensures achievement of goals and survival in the long run. The introduction of a strategic approach in management at domestic enterprises will contribute to faster achievement of the set goals, increase of competitiveness and efficiency of activity. An important role in this process should be the role of the state, which should develop a coherent system of strategic documents at the state, regional and local levels.

Key words: strategy, management, enterprise, Ukraine, management zone.

Постановка проблеми. Сьогодні стан економіки України можна охарактеризувати як нестабільний. В умовах входження економіки України в міжнародний економічний простір підприємства повинні вдосконалювати конкурентну політику. Стратегія та ідеологія бізнес-менеджменту потребують поглибленого вивчення суб'єктів ринку, продуктів-аналогів, конкурентних переваг, запровадження інноваційних процесів на підприємствах та залучення інвестиційних ресурсів. Керівництво підприємства повинно застосовувати стратегічні підходи до управління та бачити перспективи

майбутнього розвитку. Актуальність питання підкріплюється необхідністю вдосконалення стратегічної політики менеджменту підприємства для постійного підвищення кваліфікації персоналу з метою вирішення стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорію стратегічного управління започаткували І. Ансофф, М. Мексон, А. Томсон, Дж. Стрікланд, М. Портер та ін.

На думку С.С. Свиридової та О.М. Стойловської [1], серед чинників, що перешкоджають використанню стратегічного планування у практичній

діяльності вітчизняних підприємств, вагоме місце посідає нестабільність зовнішнього оточення.

А.І. Гнатенко та Ю.А. Поліщук досліджують стратегічну проблематику вітчизняних підприємств [3].

Ю.В. Мокіна та О.М. Кавуненко досліджують проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні [5].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей та проблем стратегічного менеджменту в Україні.

Під час виконання роботи використано наукові методи дослідження: синтезу, індукції, систематизації та угруповань, економічного аналізу, хронологічні методи, графічний метод представлення результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови зовнішнього середовища постійно змінюються, тому постає необхідність додаткового дослідження стратегічного підходу в менеджменті, його форм і методів як у теоретичному, так і прикладному плані.

Посилення конкурентної боротьби, вихід на європейський та світовий ринки, підвищення рівня вимог споживачів потребують усе більшої уваги до якості продукції та якості обслуговування. Довгостроковий розвиток бізнес-середовища та адаптація до змін в оточенні можливі тільки із застосуванням стратегічного підходу до діяльності вітчизняних підприємств [1].

Різноманітність сучасного ділового світу, підвищення рівня конкуренції та динамічність навколишнього середовища зумовлюють багатоваріантність наукових концепцій та практичних моделей стратегічного управління розвитком підприємства. Предмет такого виду діяльності – пошук ефективних шляхів вирішення проблем стратегічного розвитку підприємства, а також вивчення можливостей її практичного використання в реальних ситуаціях діяльності підприємства [2].

Для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств необхідним є дослідження теоретичних і практичних аспектів запровадження стратегічного підходу в менеджменті.

Із кінця 60-х років ХХ ст. у практику управління зарубіжних підприємствах почало входити стратегічне управління. Тоді важливим завданням для кожного підприємства була диверсифікація виробництва – кожний виробничий відділ обслуговував певну групу ринків із різними перспективами. Пізніше стратегічне управління було спрямоване на оцінювання доцільності розвитку окремих галузей господарської діяльності, які залежать не стільки від поточної ефективності, скільки від результативності в перспективі [3].

На американських підприємствах такі сегменти отримали назву стратегічних зон господарювання (далі – СЗГ).

На рис. 1 наведено загальну схему розроблення стратегії підприємства.

Рис. 1. Загальна схема розроблення стратегії підприємства

Джерело: побудовано за даними [3]

Як показано на рис. 1, на першому етапі розроблення стратегії підприємства проводять сегментацію ринку, тобто визначають сектори ринку.

На другому етапі проводять дослідження секторів ринку на їх відповідність асортименту продукції підприємства.

На третьому етапі розроблення стратегії підприємства в результаті аналізу отримують оцінку перспектив на кожному окремому секторі ринку, а саме отримують відповіді на запитання:

- які перспективи зростання на кожному виділеному секторі ринку норми прибутку для підприємства;
- які перспективи стабільності показника реалізації виду продукції, яка виробляється підприємством на кожному виділеному секторі ринку;
- які перспективи технології виробництва продукції підприємства.

На четвертому етапі оформлюється конкурентна стратегія підприємства з урахуванням позиції конкурентів на ринку.

Мета створення стратегічних зон господарювання на підприємстві – ефективність розвитку стратегічного напрямку, ефективне використання технології, високий рівень рентабельності [3].

Створення СЗГ має вирішувати такі завдання:

- визначати потреби, які потрібно задовольняти на виділених секторах ринку;
- переходити до інноваційних технологій виробництва продукції, яка є потрібною для споживачів;
- проводити сегментацію споживачів.

Тип стратегічних зон господарювання визначає класифікацію категорій клієнтів: кінцеві споживачі, бізнесмени, торгові посередники, підприємства, державні організації. Для кожної виділеної стратегічної зони господарювання визначають показники росту, рентабельності, стабільності, факторів успіху. На рис. 2 наведено визначальні фактори для характеристики СЗГ.

Перераховані на рис. 2 фактори стратегічних зон господарювання (фаза розвитку попиту, розміри ринку, купівельна спроможність, торговельні бар'єри, звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, державне регулювання, нестабільність у країні – економічна, технологічна, соціально-політична) у різних країнах можуть бути сформульовані по-різному.

На підприємствах Японії важливу роль у стратегічному управлінні відіграють взаємовідносини материнської компанії з її філіями і дочірніми компаніями. Визначення цілей розвитку японських компаній та їхніх філій наведено в табл. 1.

Рис. 2. Визначальні фактори для характеристики СЗГ

Джерело: побудовано за даними [3]

Таким чином, у філіях і дочірніх компаніях Японії, що орієнтуються на внутрішній ринок, мають за мету зростання обсягів продажу, прибутку, фінансової стійкості, престижу торговельної марки. Для філій і дочірніх компаній, орієнтованих на ефективність виробництва, мета встановлюється з погляду філій за такими показниками, як обсяги продажу, прибуток, стійкість, внесок у розвиток країни. Для

філій, орієнтованих на ресурси у цілому, – за обсягами продажу, прибутком, стійкістю, часткою на світовому ринку.

Стратегічний менеджмент успішних японських компаній постійно звертає увагу на інновації – приблизно п'ята частина продажів припадає на нові товари, що розроблені за попередні п'ять років. Це забезпечує компаніям майже чверть прибутку [3, с. 3]. У закордонних компаній існує прямий зв'язок між запровадженням стратегічного підходу та ефективністю менеджменту.

Проведений аналіз дає підстави говорити про необхідність запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах, адже саме стратегічний менеджмент дає змогу гнучко та оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує діяльність на ці трансформації, що забезпечує досягнення поставлених цілей та виживання в довгостроковій перспективі.

До обов'язків функціональних менеджерів входить забезпечення реалізації окремих функцій бізнесу (робота з персоналом, логістика, постачання, виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, облік). Для менеджерів-стратегів важливим завданням є організація діяльності підприємства у цілому на перспективу. Очевидно, що вирішення стратегічних завдань потребують достатнього рівня знань, компетентності та практичного досвіду щодо можливостей запровадження найкращих практик та передового досвіду стратегічного управління.

До проблем стратегічного менеджменту в Україні відносять: короткострокові плани розвитку підприємств; здебільшого відсутній стратегічний потенціал; обмеженість фінансування; недосконалість державної економічної політики; зношеність обладнання та технологій підприємств; невідповідність до впровадження інноваційних змін [4].

С.С. Свиридова та О.М. Стойловська провели дослідження серед керівників підприємств у п'яти великих містах України: Києві, Вінниці, Львові, Одесі та Харкові (табл. 2, рис. 3) [1].

Як видно з табл. 2, швидка мінливість умов зовнішнього середовища є визначальною пере-

Таблиця 1

Визначення цілей розвитку японських компаній та їхніх філій

Характер діяльності підконтрольних компаній	Мета діяльності філій – зростання:					
	обсягів продажу	прибутку	фінансової стійкості	престижу торговельної марки	внеску у розвиток країни марки	частки на світовому ринку марки
Орієнтація на внутрішній ринок	+	+	+	+		
Орієнтація на ефективність виробництва	+	+	+		+	
Орієнтація на ресурси у цілому	+	+	+			+

Джерело: побудовано за даними [3]

Таблиця 2

Розподіл відповідей керівників щодо перешкод використання переваг стратегічного управління на підприємствах, %

Перешкоди	Київ	Вінниця	Львів	Одеса	Харків	Середнє
1. Швидка мінливість зовнішнього середовища	71,4	34,45	47,1	57,9	40,9	50,35
2. Недоцільність у сучасних умовах	7,1	41,4	23,5	21,1	21,1	22,84
3. Відсутність спеціалістів-стратегів	21,4	24,1	17,6	5,2	12,2	18,1
4. Недосконалість методичного забезпечення	0,1	0	11,8	15,8	27,3	8,7

Джерело: побудовано за даними [1, с. 38–41]

Рис. 3. Розподіл відповідей керівників щодо перешкод використання переваг стратегічного управління на підприємствах, %

Джерело: побудовано за даними [1, с. 38–41]

шкодою до використання переваг стратегічного управління на підприємствах України.

Ю.В. Мокіна та О.М. Кавуненко серед проблем стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні називають такі: нездатність підприємств реалізувати розроблену стратегію; припущення методологічних помилок: спрощення процесу стратегічного планування; неповноцінне дослідження ринку; ігнорування впливових чинників; відсутність чітких часових рамок, відповідальних осіб та критеріїв оцінювання реалізації стратегії; нехтування розподілом ресурсів компанії та програмуванням фінансових результатів; використання застарілих методів та інструментів стратегічного управління [5].

Більшість успішних підприємств регулярно розробляє стратегію свого розвитку. Основним завданням такого управління є забезпечення досягнення прибутку не тільки на теперішній час, а й на тривалу перспективу. А.І. Гнатенко та Ю.А. Поліщук вважають, що стратегічна проблематика вітчизняних підприємств має пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання

нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки [3].

Кризові явища сучасності зумовлюють фінансові проблеми, серед яких: занадто висока частка позичкового капіталу; втрата постачальників; застарілі технології; відсутність власних патентів; негнучкий менеджмент; негнучка ієрархічна структура; висока плинність кадрів; недостатня мобільність [6].

Для зниження негативного впливу вищезазначених проблем формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі основні складники (рис. 4).

Запровадження системи стратегічного управління в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємств адекватно діяти й урахувати непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому досягненню коротко-, середньо- та довгострокових завдань [6].

Висновки з проведеного дослідження. Сьогодні для досягнення якісних змін в економічному положенні підприємств України потрібно запровадити стратегічний підхід у менеджменті. Керів-

Рис. 4. Основні складники формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано за даними [7]

ники підприємств повинні зосереджувати увагу на ефективному управлінні стратегічними можливостями підприємств шляхом реалізації внутрішнього потенціалу підприємства у зовнішньому середовищі. Формування й реалізація конкурентоспроможної стратегії підприємства дає впевненість як у своєму бізнесі, так і в ринковому конкурентному середовищі у цілому.

Запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах сприятиме швидшому досягненню поставлених цілей, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Важливою у цьому процесі має бути роль держави, яка повинна розробляти цілісну систему стратегічних документів на державному, регіональному та місцевому рівнях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького університету*. 2011. № 6. С. 290–292.

2. Завадяк Р.І., Бойко Я.М., Гопак Н.М. Стан стратегічного управління на підприємствах з виробництва одягу. URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua> (дата звернення: 19.03.2019).

3. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). С. 1–7.

4. Данилюк В.О. Загальні проблеми стратегічного управління технічним розвитком підприємств України. URL: www.lib.nau.edu.ua (дата звернення: 13.06.2019).

5. Мокіна Ю.В., Кавуненко О.М. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 22–27.

6. Соколюк І.Р. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України та шляхи їх вирішення. URL: <http://wp.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0313> (дата звернення: 13.06.2019).

7. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Фінанси України*. 2012. № 12. С. 56–62.

REFERENCES:

1. Sviridova S. S., Stojlovsjka O. M. (2011) Problemy strategichnogho upravlinnja pidpryemstvom. [Problems of strategic enterprise management]. *Bulletin of Khmelnytsky University*, no. 6, pp. 290–292.

2. Zavadjak R. I., Bojko Ja. M., Ghopak N. M. Stan strategichnogho upravlinnja na pidpryemstvakh z vyrobnyctva odjaghu. [The state of strategic management in clothing production enterprises]. Available at: dspace.uzhnu.edu.ua (accessed 19 March 2019).

3. Ghnatenko A. I., Polishhuk Ju. A. (2017) Aktualjni pytannja zaprovadzhenja strategichnogho pidkrodu v menedzhment pidpryemstv Ukrainy [Topical issues of introducing a strategic approach to the management of Ukrainian enterprises]. *Theory and practice of public administration*. no. 2(57), pp. 1–7.

4. Danyljuk V. O. Zaghaljni problemy strategichnogho upravlinnja tekhnichnym rozvytkom pidpryemstv Ukrainy. [Danyluk V.O. General problems of strategic management of technical development of Ukrainian enterprises]. Available at: www.lib.nau.edu.ua (accessed 13 June 2019).

5. Mokina Ju. V., Kavunenko O. M. (2013) Problemy strategichnogho menedzhmentu velykogho ta serednogho biznesu v Ukraini. [Problems of Strategic Management of Large and Medium Business in Ukraine]. *Bulletin of the Vinnitsa Polytechnic Institute*, no. 3, pp. 22–27.

6. Sokoljuk I. R. Problemy strategichnogho upravlinnja na pidpryemstvakh Ukrainy ta shlyakhy jikh vyrishennja. [Problems of strategic management at Ukrainian enterprises and ways of their solution]. Available at: <http://wp.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0313> (accessed 13 June 2019).

7. Mizjuk B. M. (2012) Osoblyvosti strategichnogho upravlinnja pidpryemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Finance of Ukraine*, no. 12, pp. 56–62.

Yaremchuk Dar'ya

Student

Kharkiv Academic-Scientific Institute of the
State Higher Educational Institution «University of Banking»**Malafeyev Timur**Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of ManagementKharkiv Academic-Scientific Institute of the
State Higher Educational Institution «University of Banking»**PECULIARITIES AND PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF UKRAINE**

The purpose of the article. The purpose of the paper is to study the peculiarities and problems of strategic management in Ukraine. At present, the state of Ukraine's economy can be characterized as unstable. In the conditions of the entry of Ukraine's economy into the international economic space, enterprises must improve their competitive policies. The strategy and ideology of business management requires in-depth study of market actors, analogue products, competitive advantages, the introduction of innovative processes at enterprises and the attraction of investment resources. The management of an enterprise should apply strategic approaches to management and see the prospects for future development.

The urgency of the issue is reinforced by the need to improve the strategic management policy of the enterprise for continuous improvement of the personnel qualification in order to solve strategic tasks.

Analysis of recent research and publications. The theory of strategic management was initiated by I. Ansoff, M. Mexas, A. Thomson, J. Strikland, M. Porter and others.

Methodology. The purpose of the article is to study the peculiarities and problems of strategic management in Ukraine. Research methods In carrying out the work scientific methods of research: synthesis; induction; systematization and groupings; economic analysis; chronological methods; graphic representation method of results.

Results. The analysis gives grounds to talk about the need to introduce a strategic approach in management at domestic enterprises. After all, it is strategic management that allows you to respond flexibly and promptly to changes in the competitive environment, orientating the activities of these transformations, which ensures achievement of goals and survival in the long run.

The duties of functional managers include the provision of the implementation of individual functions of business (work with personnel, logistics, supply, production, sales, customer service, accounting). For managers-strategists, an important task is to organize the enterprise in general in the long run. Obviously, solving strategic tasks requires a sufficient level of knowledge, competence and practical experience in terms of introducing best practices and best practices in strategic management.

The problems of strategic management in Ukraine include: short-term business development plans; for the most part there is no strategic potential; limited funding; imperfection of state economic policy; wear and tear of equipment and technologies of enterprises; unpreparedness to introducing innovation changes.

Crisis phenomena of modern times predetermine financial problems, in particular: too high a share of loan capital; loss of suppliers; obsolete technologies; lack of own patents; inflexible management; inflexible hierarchical structure; high turnover of personnel; lack of mobility.

To reduce the negative impact of the above problems, the formation of a strategy for enterprise development should cover the following main components.

Introduction of the strategic management system in Ukraine is an objectively necessary process in the field of business management, which increases the willingness of enterprises to act adequately and take into account unpredictable changes and contributes to a well-founded, coordinated achievement of short-, medium- and long-term tasks.

Practical implications. The introduction of a strategic approach in management at domestic enterprises will contribute to faster achievement of the set goals, increase of competitiveness and efficiency of activity.

Value/originality. In the process of introducing a strategic approach to management, the role of the state, which should develop a coherent system of strategic documents at the state, regional and local levels, should be important.