

УДК: 658.155.2

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ****Вороніна А.В., к.е.н.  
Нестеренко С.В.***Дніпровський державний технічний університет*

Стаття розкриває перспективи і напрямки розвитку стратегічного управління в умовах змін. Зазначено, що більшість рішень у підприємницькій діяльності доводиться приймати в умовах, коли необхідно обирати напрями дій із декількох можливих варіантів, результати здійснення яких досить важко спрогнозувати. Виявлено основні проблеми використання стратегічного управління вітчизняними підприємствами. Досліджено фактори впливу на вибір стратегії. Визначено роль стратегічних альтернатив у формування стратегій підприємства. Охарактеризовані основні проблеми використання стратегічного менеджменту в умовах кризи. Виявлені проблеми практичного застосування елементів стратегічного менеджменту на українських підприємствах. Визначено, що основними шляхами використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації слід вважати пошук стратегічних напрямків діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності та використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації. Проаналізовано зарубіжний досвід впровадження стратегій та їх типів. Запропоновано заходи щодо впровадження стратегій на підприємствах України. Обґрунтовано доцільність запровадження стратегічного менеджменту у практику українських підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, невизначеність, динамічне середовище, зміни, стратегічні альтернативи

UDC: 658.155.2

**CURRENT CONDITIONS AND PERSPECTIVES  
OF STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT  
AT UKRAINIAN ENTERPRISES****Voronina A., PhD in Economics  
Nesterenko S.***Dniprovsk State Technical University*

The article reveals the prospects and directions of the strategic management development in a changing environment. It is noted that most decisions in entrepreneurial activity have to be taken in circumstances when it is necessary to

---

© Вороніна А.В., к.е.н., Нестеренко С.В., 2017

choose the directions of action from several possible options, the results of which are difficult to predict. The main problems of using strategic management of domestic enterprises are revealed. The factors influencing the choice of strategy are researched. The role of strategic alternatives in the formation of enterprise strategies has been determined. The main problems of using strategic management in crisis conditions are described. The problems of practical application of strategic management elements at Ukrainian enterprises are revealed. It is determined that the main ways of using strategic management in the conditions of transformational changes and globalization should be considered as search of strategic directions of enterprises in the conditions of economic instability and usage of modern tools and approaches to the formation of strategy and its implementation. The foreign experience of implementing strategies and their types is analyzed. The measures of implementation of strategies at Ukrainian enterprises are proposed. The expediency of introducing strategic management into the practice of Ukrainian enterprises is substantiated.

**Keywords:** strategy, strategic management, uncertainty, dynamic environment, changes, strategic alternatives

**Актуальність проблеми.** В умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища, в якому функціонують українські підприємства, виникає потреба в оцінці діючої системи стратегічного менеджменту, у виявленні проблем його функціонування та формуванні напрямів удосконалення стратегічного управління діяльністю, які б забезпечували ефективне ресурсне використання, здатність до саморозвитку, удосконалення кадрової складової, практичної реалізації нових науково-технічних ідей, з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Традиційні системи менеджменту, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Глобалізація, інформатизація економіки посилюють необхідність пошуку сучасних підходів до вирішення завдання формування ефективного стратегічного управління організацією в реальному секторі економіки. Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, протяжність у часі та значна капіталоємність стратегічних процесів потребують прийняття обґрунтованих рішень про напрями стратегічного розвитку, які використовуються для обґрунтування стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням основних напрямів розвитку і перспектив використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації займались

такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Д.Аакер, І.Ансофф, Л.Є.Довгань, В.С.Катькало, Г.Б.Клейнер, Г.Мінцберг, М.Портер, С.Прахаляд, Г.Хемел, А.Стрікленд, А.Томпсон, Р.Фатхутдинов, З.Є.Шершньова та інші. Проте, дане питання не є достатньо вивченим у науковій літературі і потребує подальшого розгляду.

**Мета роботи:** визначення основних напрямів розвитку і перспектив використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління. В сучасних умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим – забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Аналіз та узагальнення різноманітних підходів та визначень дає змогу зробити висновок, що стратегічний менеджмент – це постійний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, вибору стратегій, планування, реалізації планів організації. Виступаючи складною системою, яка спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, вивчаючи зміни та постійно коригуючи процеси на підприємстві, являється ефективним інструментом управління.

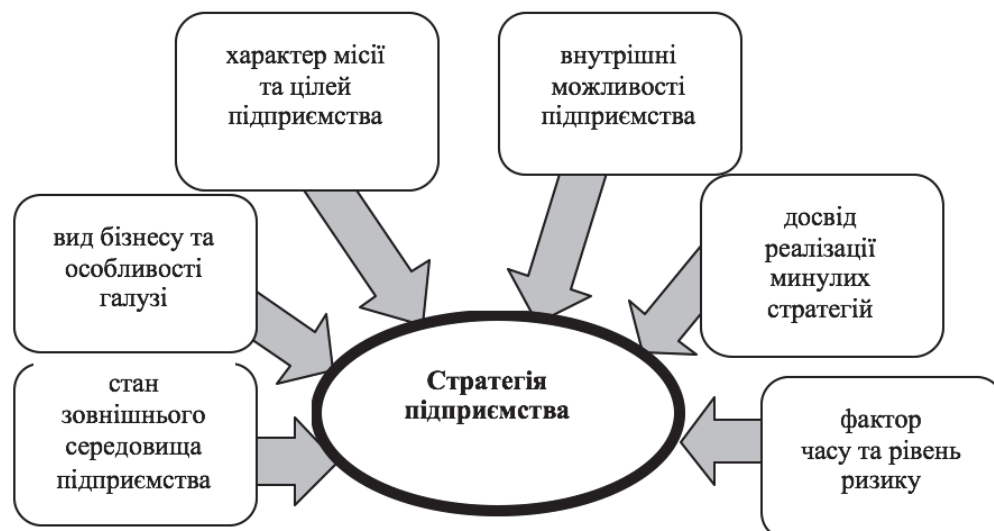
Центральним поняттям в теорії стратегічного менеджменту є стратегія – взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища [1, с.96].

Коли підприємство стикається з певними проблемами (не досягнуто стратегічну мету, знижується обсяг продажів або прибуток тощо) виникає необхідність певних стратегічних змін.

Зважаючи на те, що усі теоретично обґрунтовані, апробовані практикою стратегії, утворюють своєрідний банк типових стратегій, з яких підприємство може сформувати стратегічний набір, тобто портфель стратегій [2], виникає необхідність систематизації стратегій для подальшого полегшення вибору та комбінацій стратегічних альтернатив. При цьому, слід зазначити, що стратегічними є лише альтернативи, яким притаманні наступні характеристики:

- вони є найбільш важливими для підприємства;
- вони формують положення підприємств на ринку;
- для їх розробки потрібен час; вибір варіантів альтернатив відрізняється невизначеністю.

При цьому стратегічні альтернативи не можна ототожнювати з типами стратегій, оскільки базові стратегії розробляються для досягнення різних цілей, а стратегічні альтернативи – це засоби досягнення однієї цілі. На практиці на вибір стратегії впливають фактори, які наведені на рис.1.



*Рис.1. Фактори впливу на вибір стратегії  
Джерело: розроблено на основі джерел [2, 7, 8]*

Власне, саме багатоаспектний вплив на вибір стратегії спонукає до потреби мати декілька стратегічних альтернатив, який пізніше дасть можливість обрати найпродуктивніший варіант з-поміж існуючих.

Сучасні стратегії, які використовуються на багатьох підприємствах, є своєрідними модифікаціями кількох базових стратегій, кожна із яких проявила свою ефективність за умови відповідної комбінації певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Такими базовими стратегіями прийнято вважати: стратегію обмеженого зростання; стратегію зростання; стратегію скорочення; комбіновану стратегію. При чому, кожна з наведених стратегій має велику кількість стратегічних варіантів.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США та Японія. Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більш ніж 30 років застосовують в своїй діяльності стратегічне управління. У великих компаніях для розроблення і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є стратегічні центри господарювання, які охоплюють виробничі відділення за певними ознаками. Стратегії американських компаній націлені на прискорення віддачі інвестицій та підвищення вартості акцій. Японський підхід стратегічного менеджменту орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що випускається. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробленню цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану [3, с.92].

У японських компаніях широко застосовуються наступні види стратегій: «продукт-ринок»; маркетингу; конкуренції; інновації; закордонного виробництва; експорту; ліцензійного обміну. Але, слід зауважити, що великі диверсифікаційні компанії зазвичай використовують одночасно різні стратегії в залежності від характеру продукції.

Аналізуючи зарубіжний досвід впровадження стратегій на підприємствах, було розглянуто типові стратегії, що використовуються на підприємствах Фінляндії, адже саме ця країна є однією з найбільш гнучких і пристосованих до стрімких та непередбачуваних ринкових

змін. У Фінляндії найбільше розповсюдження отримала стратегія «керування за результатами», що означає по суті спільну систему керування та розвитку, за допомогою якої досягаються результати, що визначені та узгоджені з усіма членами організації. При цьому, головними факторами є використання особливої господарської ситуації, креативних здібностей персоналу, а також різні стилі та техніки управління. Головною особливістю даного стилю керування є те, що керівник та персонал узгоджують результат, який вони мають досягти. Цікавим фактом є також те, що керівник після визначення «бажаного результату», пропонує підлеглим можливі способи досягнення запланованого, і працівники самі обирають шляхи та методи роботи. В основі планування лежить аналіз положення фірми на даний момент, а самі підсумки аналізу можуть бути представлені у вигляді статистичних та інших кількісних показників, в тому числі і у вигляді прогнозів.

Таким чином, логічно обґрунтована, правильно обрана та змістовно наповнена стратегія підприємства, як певний стратегічний портфель усіх рішень щодо забезпечення сталого процесу розвитку на підприємстві на усіх його рівнях та щодо усіх складових його функціональної діяльності, є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості. Проте вибір тієї самої успішної стратегії нелегкий. Використання методів стратегічних альтернатив, який має на меті проведення повного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дасть змогу обрати або розробляти та впроваджувати стратегію довготермінового саморозвитку.

В процесі дослідження нами виявлена низька якість вітчизняного стратегічного управління, яка спричинена:

- недостатнім рівнем підготовки та кваліфікації менеджерів;
- слабкою обґрунтованістю пропонованих стратегій;
- нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів;
- недостатньо обізнаністю в теорії та практиці стратегічного менеджменту.

Тому стратегічне управління повинно враховувати:

- циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформаційної економіки;
- перевірені практикою моделі, методи та методики;
- особливості макростабілізаційних заходів.

На нашу думку, керівники українських підприємств мають зрозуміти, що досягти значних результатів, прагнучи задовольнити всі фактори просто неможливо. Саме тому доцільно сфокусувати свою діяльність на виборі пріоритетів та виробленні стратегій, які б максимально відповідали ринковій ситуації і, в той самий час, якнайкраще використовували потенціал підприємства та його сильні сторони, а не задовольняли б власні «амбіції» підприємства. Шляхами для реалізації цього можуть стати:

- створення бізнес-моделі підприємства, тобто такої собі узагальненої моделі бажаних параметрів стану підприємства;
- урахування конкуренції в часі, тобто оптимізація виробництва за рахунок скорочення часу та підвищення продуктивності праці, що стане фактором зниження витрат;
- управління витратами, що синтезує в собі досягнення конкурентних переваг за рахунок досягнення нижчого за середньогалузевий рівень витрат за виробничими, маркетинговими та іншими витратами;
- диференціація, спрямована на досягнення переваг за рахунок того, що підприємство фокусує увагу на вдосконаленні однієї-двох актуальних властивостей своїх виробів, постійно поліпшуючи їх, внаслідок чого досягає переваг у конкуренції.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного менеджменту у практику вітчизняних підприємств в умовах трансформаційних змін і глобалізації полягає в наступному:

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал в потрібному напрямку;
- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інфраструктурного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, цінового, інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи;

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню [4, с.85].

Таким чином, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічний менеджмент, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети, тому запровадження системи стратегічного менеджменту і є необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищить готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприятиме обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься) [5].

Пріоритетними напрямками розвитку стратегічного менеджменту на підприємствах в умовах трансформаційних змін мають бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;

- розширення кола розробників через залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх та нижніх ланок;

- проведення якісної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління; встановлення чітких часових рамок, дедлайнів для виконання стратегічних та тактичних завдань;

- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;



- використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації [6, с.16].

Проте, потрібно зазначити, що в сучасних умовах соціально-політичної та економічної нестабільності використання стратегічного менеджменту на підприємстві стикається з певними проблемами. Тому доцільним є визначення основних недоліків використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації, а саме:

- недоцільність застосування довгострокових економічних стратегій в умовах економічної кризи;

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробки нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;

- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності [7, с.136].

Досліджені проблеми практичного застосування елементів стратегічного менеджменту на підприємств, до яких належать: відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів; відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу управління: сценаріїв і методів ситуаційного підходу; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління [8].

**Висновки.** Отже, пріоритетним напрямком ефективного використання стратегічного менеджменту на підприємствах України

повинно стати перш за все подолання проблем, з якими стикається дана система під час здійснення практичної діяльності.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це динамічний процес, який знаходиться у постійному русі. Його завдання повинні полягати в пошуку шляхів для покращення існуючої стратегії і контролю її виконання. Необхідно адаптувати світовий досвід управління стратегічними змінами до управлінських реалій.

Основними шляхами використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації слід вважати пошук стратегічних напрямків діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності та використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації.

До перспектив подальших досліджень слід віднести вдосконалення моделей розвитку підприємства за маркетинговими концепціями.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. (Альма-матер).
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С.Катькало. – 2006. – 548 с.
4. Погорелов Ю.С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю.С.Погорелов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – 2010. - №22(II). – с.84-90.
5. Мідляр А.К. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
6. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления /Г.Б.Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - № 1. – С.15-22.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Дело, 2007. – 448 с.
8. Воронецька І.С. Publishing house Education and Science s.r.o. [Електронний ресурс] / І.С.Воронецька, С.В.Попадюк // Стратегічний аналіз як елемент стратегічного управління підприємством, 2012. — Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.