УДК 339.9
DOI: 10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-91-94

ХАРЧИШИНА О. В.
Національний авіаційний університет, м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Досліджено необхідність і особливості стратегічного планування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації та євроінтеграції. Обґрунтовано необхідність здійснення аналізу зовнішнього середовища і довгострокового планування для подолання рівня невизначеності та пристосування до високого ступеня мінливості екзогенних та ендогенних факторів. Здійснено аналіз ступеня використання стратегічного управління малими та середніми підприємствами України. Також досліджено динаміку зовнішньої торгівлі України, взаємозв'язок зростання показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств зі станом стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний план, глобалізація, інтеграція.

KHARCHYSHYNA O.
National Aviation University, Kyiv

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER THE CONDITION OF GLOBALIZATION

In the article presents the necessity and features of strategic planning by domestic enterprises in the conditions of globalization and euro integration. The external environment and long-term planning to overcome the level of uncertainty and adapt to the high degree of variability of exogenous and endogenous factors has been analysed. The degrees of use of strategic management by small and medium enterprises of Ukraine have been investigated. The analysis of the environment and the formation and implementation of the strategy is an important components of strategic management. These three main stages can and must be detailed in the process of practical strategic management activities. Effective provision of strategic management requires the creation of a well-developed information base both at the country level and in individual regions; ensuring the functioning of the communication system; creation and support of a high level of technology development, as well as appropriate methodological and consulting support. The development of global and European integration processes greatly enhances the role of environmental factors of the enterprise, which are the basis for real opportunities for differentiation of activities, search and development of new markets, decision-making on the development and production of new types of goods and services. Also reviewed the dynamics of foreign trade in Ukraine, the relationship of growth of foreign economic activities indicators of enterprises with the state of strategic management. In spite of the general understanding of the importance of strategic management, small and medium enterprises in Ukraine use this tool to improve the efficiency of their activities to the fullest. Strategic planning is an important tool that provides enterprises with a high level of environmental sustainability.

Keywords: strategy; strategic management; strategic plan; globalization; integration.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність більш виваженого підходу до формування стратегії підприємства, врахування міжнародних тенденцій під час забезпечення діяльності сучасних підприємств. Стратегія діяльності перебуває під постійним впливом змінних зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовлює необхідність постійних змін у застосовуваних підходах, прийомах і методах. На міжнародному рівні зовнішнє середовище відзначається особливою мінливістю, що викликано постійними змінами у технологіях, засобах зв'язку, насиченістю пропозиції товарів, коливанням цін на товарних і фінансових ринках.

Для створення в Україні стійких і перспективних умов для економічного зростання, динамічного розвитку підприємств необхідне застосування сучасних підходів стратегічного управління. Процеси глобалізації вимагають від українських підприємств розширення і поглиблення використання міжнародних стратегій, ще більшої інтеграції у європейський і світовий економічний простір. В свою чергу, це актуалізує необхідність інноваційного розвитку, зміцнення інтелектуального потенціалу кожного підприємства, формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці активно звертаються до проблематики стратегічного управління починаючи з 70-х років минулого століття, внаслідок чого було сформовано потужну теоретичну базу і розроблено практичні інструменти управління економічними об'єктами у довгостроковому періоді. Дослідженню окреслених вище проблем присвячені праці багатьох іноземних та українських дослідників. Важливий внесок у дослідження стратегічного управління зробити такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Д. Аакер, М. Амстронг, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Пасічна, М. Портер, Л. Пельтек, А. Томпсн, В. Швед, А. Чандлер, Л. Чорна. Проте проблема пристосування стратегії діяльності українських підприємств до умов глобалізації залишається дослідженою недостатньо, головним чином з причини постійних змін у міжнародних економічних процесах.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження і узагальнення особливостей стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах поглиблення інтеграції України у світове економічне співтовариство.

Основні результати дослідження. Глобалізація та євроінтеграції відкривають нові можливості як для України в цілому, так і для кожного вітчизняного суб'єкта господарювання, зокрема. Разом з тим, глобальні процеси пов'язані з небезпекою нових ризиків і невизначеності, що особливо актуально для підприємств, які не мають чіткої стратегії діяльності на міжнародному ринку. Така ситуація значно підвищує роль факторів зовнішнього середовища як таких, що дають реальні можливості до розширення ринків збуту і збільшення напрямів діяльності підприємства, а також розвитку на цій основі його стратегічного потенціалу.

Євроінтеграційні процеси також можуть містити у собі певну загрозу, яка полягає у розмежуванні країн на центральні і периферійні, що буде ще більше поглиблювати диференціацію їх соціально-економічного розвитку.

Проблемним питанням ведення господарської діяльності в сучасних умовах є високий ступінь мінливості і невизначеності зовнішнього середовища. Стратегічне управління має на меті знизити рівень невизначеності за рахунок всебічного вивчення умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та узгодження ендогенних те екзогенних факторів діяльності підприємства. Формування стратегії діяльності підприємства передбачає формулювання місії, візії та довгострокових цілей діяльності підприємства, а на їх основі – розробку практичних підходів до розв'язання задач, які випливають із необхідності досягнення мети діяльності підприємства.

Стратегія сучасного підприємства є багаторівневою, тим складнішою, чим більшим і складнішим є саме підприємство. Прийнято виділяти 4 рівні стратегій, які знаходяться у ієрархічному підпорядкуванні одна до одної. Найвищий рівень, корпоративна стратегія, узагальнює усі стратегії підприємства і фактично описує спосіб досягнення генеральної мети організацією у цілому. На рівні окремих бізнес-одиниць розробляються бізнес-стратегії, які визначають механізми експансії підприємства на цільових товарних ринках. Кожен із функціональних напрямів діяльності підприємства може бути ефективно реалізований за допомогою відповідної функціональної стратегії (фінансової, виробничої, маркетингової, екологічної, інвестиційної, інноваційної і т.д.). На нижчих рівнях управління генеральна мета корпорації деталізується у вигляді операційної стратегії, яка описує цілі і способи їх досягнення для окремих підрозділів.

Важливими складовими стратегічного управління є аналіз середовища, формування і втілення стратегії. Ці три основні етапи можуть і повинні бути деталізовані у процесі практичної діяльності зі стратегічного управління. Зокрема, відомий теоретик у галузі стратегічного менеджменту М. Армстронг, пропонує визначати у процесі стратегічного управління такі етапи: формулювання місії; визначення мети і цілей; здійснення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою визначення важливих факторів впливу на його діяльність; аналіз портфелю стратегій підприємства; додатковий аналіз ресурсного потенціалу; складання переліку ключових стратегічних питань на основі здійсненого аналізу; підготовка стратегічних планів; імплементація стратегій у діяльність підприємства; моніторинг реалізації стратегій [1].

Ефективне забезпечення стратегічного менеджменту вимагає створення розвиненої інформаційної бази як на рівні країни, так і окремих регіонів; забезпечення функціонування комунікаційної системи; створення і підтримку високого рівня розвитку технологій, а також відповідного методичного і консультаційного забезпечення [2, с.9]. В основі стратегічного управління лежить формування стратегічного способу мислення, що передбачає розуміння підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка: 1) вимагає управління нею з урахуванням цільового, системного, комплексного, синергетичного та ситуаційного підходів; 2) надає інформаційним ресурсам статусу стратегічно важливих, так як вони формують переваги підприємства у конкурентній боротьбі, зменшують ступінь невизначеності і сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень, дають можливість визначити зміст і послідовність змін на підприємстві; 3) передбачає використання ґрунтовного факторного аналізу, на основі якого встановлюється щільність зв'язків і залежностей, вивчаються умови функціонування підприємства, розробляються шляхи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища [3].

Процеси глобалізації надають більшої актуальності формуванню теоретичних і практичних підходів, які створюють умови для успішного управління підприємством у довгостроковому періоді [4]. Розвиток глобальних та євроінтеграційних процесів значно підвищує роль факторів зовнішнього середовища підприємства, які є основою для реальних можливостей диференціації діяльності, пошуку і освоєння нових ринків збуту, прийняття рішень про розробку і виробництво нових видів товарів і послуг [5].

Доводиться констатувати, що рівень розвитку стратегічного управління в Україні залишається вкрай незадовільним. Згідно з результатами останнього соціологічного опитування в рамках програми USAID, бізнес-план або стратегію розвитку бізнесу складають лише 57% малих і середніх підприємств [6, с.74]. З них 46% підприємств повідомили, що складають стратегічні плани на строк від 6 до 12 місяців. Ще 25% здійснюють планування від 1 до 3 років, а 12% – від 3 до 5. Ще 4% респондентів з числа тих, хто складає бізнес-план або стратегію, зазначили, що їх документи не мають чітко визначеного строку. Таким чином, якщо нівелювати якість бізнес-планів і стратегій, які складаються на підприємствах (а вона потенційно не завжди може бути достатньо високою) і орієнтуватись лише на дані підприємств, які здійснюють формальне стратегічне планування, то слід відзначити незадовільний рівень довгострокового

управління серед представників вітчизняного малого і середнього бізнесу.

Протягом 2011–2017 рр. основні показники зовнішньої торгівлі України погіршились. За цей період відбулось суттєве зростання обсягу імпорту товарів і послуг, натомість темпи зростання експорту були нижчими. Питома вага експорту у ВВП становила у 2011 р. 49,8% і поступово зростала до 2015 року включно, але у 2017 р. знизилась до рівня 49,1%.

Таблиця 1

Показники зовнішньої торгівлі України у 2011–2017 рр. [7].

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт співвідношення імпорту товарів та послуг і експорту товарів та послуг	1,13	1,18	1,22	1,07	1,04	1,12	1,15
Зміна ВВП, у % до попереднього року	5,5	0,2	0,0	-6,6	-9,8	2,3	2,4
Питома вага експорту у ВВП, %	49,8	47,7	43,0	48,6	52,6	49,3	49,1

За період 2011–2017 рр. мали місце суттєві зрушення у географічній структурі експорту-імпорту товарів. Обсяг експорту до країн СНД скоротився за вказаний період більш, ніж в 1,6 разу, імпорту – в 1,8 разу. Значний вплив на таку динаміку експорту-імпорту мали політичні відносини між Україною і Росією, а також реакція українського суспільства на військові дії на сході України, бойкот українцями російських товарів. В той же час, обсяги експорту та імпорту до країн Європи залишились майже без змін. Обсяги експорту до азійських країн поступово зростають.

Таблиця 2

Географічна структура експорту-імпорту товарів України, млн дол. США [7].

Регіон світу	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
Країни СНД	6041	1166	5811	1238	5815	1467	4034	1204	3545	840	3728	673	3764	650
Європа	4038	2804	3945	3039	4884	3531	4431	3003	3521	2749	3499	2401	4020	2559
Країни ЄС (28)	3533	3372	3750	3641	4196	4212	3992	3149	2928	2750	3005	2422	3453	2533
Азія	1108	1377	1256	1516	1427	1585	1351	921	1120	851	1155	889	1302	1086
Африка	155	36	166	38	153	35	131	44	145	39	125	41	149	81
США	1400	570	1428	505	1582	580	1243	695	1135	610	1133	773	1185	725
Австралія і Океанія	134	10	231	7	79	4	72	4	91	2	38	1	31	2
Інші країни світу	7307	5026	7305	5401	8418	6057	7487	5169	6192	4683	6140	4654	6950	4826
Усього	14180	6214	14096	6650	14233	7523	11521	6373	9737	5523	9868	5327	10714	5476

Зміни у взаємодії українських підприємств з різними міжнародними товарними ринками знаходяться під значним впливом політичних факторів, а також економічних та технологічних. В цілому динаміка змін є нестійкою, що має стимулювати українські підприємства збільшувати увагу до довгострокового планування, розробки і втілення стратегічних планів у свою діяльність.

Висновки. Стратегічне планування є важливим інструментом, який забезпечує для підприємств високий рівень стійкості до змін зовнішнього середовища. Такий ефект досягається за рахунок довгострокового горизонту стратегічного управління, використання різноманітних підходів і методик для оцінки ендогенних та екзогенних факторів, оцінки ступеня їх потенційного впливу на діяльність підприємства і пошуку на цій основі оптимальних управлінських рішень.

Не зважаючи на загальне розуміння важливості стратегічного управління, малі і середні підприємства в Україні використовують цей інструмент підвищення ефективності своєї діяльності не у повній мірі. Результати опитування свідчать, що лише близько половини дійсно складають бізнес плани та прописують стратегію. І навіть серед цих підприємств значна кількість складають ці документи на дуже короткий період (від 6 до 12 місяців) або без зазначення чіткого періоду взагалі. Такий підхід негативно позначається на рівні стратегічного управління та ефективності діяльності малих і середніх підприємств у цілому.

Фактором, який має стимулювати зацікавлення вітчизняних підприємств до розвитку стратегічного управління, є глобалізаційні процеси, подальша інтеграція України у світове та європейське економічне співтовариство. Спрощення процедури виходу на міжнародні ринки, зняття митних бар'єрів, необхідність і можливості географічної переорієнтації підприємств у зв'язку з політичними процесами – це фактори, які набиратимуть все більшої ваги і будуть змішувати підприємства України до ширшого використання стратегічного менеджменту у своїй діяльності.

Література

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A GuidetoAction / M. Armstrong. – London, GBR : KoganPageLtd, 2008. – 248 p.
2. Ефективність стратегічного управління підприємствами:сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : [монографія] / [В. Мікловда, І. Брітченко, Н. Кубіній, Ю. Дідович]. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.
3. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємств за умов глобалізації та євроінтеграції / О. Гончар // Прикладна економіка. – 2015. – № 1. – С. 49–52.
4. Подзігун С. М. Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління / С. М. Подзігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 411–414.
5. Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи : наукова доповідь / за ред. В.М. Геєця; А.І. Даниленка, Т.О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2015. – 104 с.
6. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016. – К. : USAID, 2017. – 78 с.
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

References

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A GuidetoAction / M. Armstrong. – London, GBR : KoganPageLtd, 2008. – 248 r.
2. Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy:suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia : [monohrafiia] / [V. Miklovda, I. Britchenko, N. Kubinii, Yu. Didovych]. – Poltava : PUET, 2013. – 218 s.
3. Honchar O. Rozrobka stratehii rozvytku potentsialu pidpryiemstv za umov hlobalizatsii ta yevrointehratsii / O. Honchar // Prykladna ekonomika. – 2015. – № 1. – S. 49–52.
4. Podzihun S. M. Analiz suchasnykh naukovykh pidkhodiv do rozuminnia sutnosti stratehichnoho upravlinnia / S. M. Podzihun // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2017. – Vyp. 17. – S. 411–414.
5. Implementatsiia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: rekomendatsii na osnovi dosvidu krain Skhidnoi Yevropy : naukova dopovid / za red. V.M. Heietsia; A.I. Danylenka, T.O. Ostashko ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». – K., 2015. – 104 s.
6. Shchorichna otsinka dilovoho klimatu v Ukraini: 2016. – K. : USAID, 2017. – 78 s.
7. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : www.ukrstat.gov.ua

Рецензія/Peerreview : 12.10.2018 Надрукована/Printed : 02.11.2018
Прорецензовано редакційною колегією