

Список використаних джерел

1. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua>.
2. Варнавіський В. Г. Механізми державно-частинного партнерства в економічній теорії: учеб. посібник. М.: МГМО, 2013. 345с.
3. Жорж Ведель. Адміністративне право / под ред.: Крутоголов М. А.; пер. Энтін Л. М. М.: Прогресс, 2003. 512 с.
4. Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Сучасні організаційні форми суб'єктів інноваційної інфраструктури в умовах переходу до сталого розвитку // Вісник Житомир. нац. агроєколог. ун-ту. 2015. № 2 (2) С. 75–87.
5. Світовий банк – Україна. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
6. Cojocaru Gabriel. Management of healthcare financing // International Scientific Conference “Strategies XXI”. 2016. Vol. 3. P. 2356–2389.
7. Delmon J. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs. 2015. 49 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22822>.
8. Etzkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university/ Etzkowitz H. // Social Science Information. 2013. Vol. 52. № 3. P. 486–511.
9. Holly Romuald. Regional strategy of health care and health policy—challenges and dilemmas // Journal of Health Policy, Insurance & Management/Polityka Zdrowotna. 2014. Vol. 15.5. P. 124–156.

Надійшла до редакції 15.05.2017 р.

УДК 351:338.2 (477)

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Гнатенко А. І.,

*к. держ. упр., доцент кафедри економічної політики та менеджменту,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України;*

Поліщук Ю. А.,

*студент факультету соціально-економічного управління,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків*

Досліджено актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджменті вітчизняних підприємств. Висвітлено закордонний досвід стратегічного управління. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємствах в Україні.

Ключові слова: державна політика, менеджмент, стратегічне управління, стратегічний потенціал, бізнес-середовище, стратегія, розвиток.

Hnatenko A. I.,

*PhD in Public Administration,
Associate Professor of Economic Policy and Management Department, KRI NAPA;*

Polishchuk Yu. A.,

*Student of Socio-Economic Management Faculty, KRI NAPA,
Kharkiv*

ACTUAL ISSUES OF IMPLEMENTING STRATEGIC APPROACH TO MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES

The pending issues of implementing a strategic approach to management of domestic enterprises have been researched. International experience of strategic management has been outlined.

© Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А., 2017

Practical recommendations for improving the strategic management of enterprises in Ukraine have been developed.

Key words: public policy, management, strategic management, strategic potential, business environment, strategy, development.

Сучасний стан розвитку України характеризується наростанням економічної нестабільності ринку, успадкованою системою директивного прийняття управлінських рішень, підвищенням складності та передбачуваності зовнішнього середовища. В умовах інтеграції вітчизняної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетного значення набуває здатність підприємства проводити досконалу конкурентну політику. Розроблення стратегії та ідеології бізнесу неможливе без поглибленого вивчення суб'єктів ринку, продуктів-аналогів, конкурентних переваг, упровадження інноваційних процесів на підприємствах та залучення інвестиційних ресурсів. Усе це посилює необхідність застосування стратегічного підходу до управління та бачення перспектив майбутнього розвитку підприємств. Актуальність питання підкріплюється необхідністю вдосконалення кадрової політики шляхом залучення фахівців, здатних генерувати ідеї та втілювати їх у життя, постійного підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання та розвитку креативного та творчого мислення працівників.

Класична теорія стратегічного управління була започаткована такими вченими, як І. Ансофф, М. Мексон, А. Томсон, Дж. Стрікленд, М. Портер та ін. Разом із тим питання застосування стратегічного підходу в менеджменті, його форми і методи недостатньо досліджено як у теоретичному, так і у прикладному аспекті з огляду на постійну мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження актуальних питань запровадження стратегічного підходу в менеджменті вітчизняних підприємств.

Період становлення національної економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби, мінливістю зовнішнього середовища. Споживачі продукції промислових підприємств усе більшої уваги приділяють 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 [7].

Різноманітність сучасного ділового світу, підвищення рівня конкуренції та динамічність навколишнього середовища зумовляють багатоваріантність наукових концепцій та практичних моделей стратегічного управління розвитком підприємства. Предметом такого виду діяльності є пошук ефективних шляхів вирішення проблем стратегічного розвитку підприємств, 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. Керівники бізнесу за кордоном мають значний досвід у розробленні та реалізації стратегій, що дозволяє їм досягати більших результатів.

Уперше термін “стратегічне управління” було упроваджено в 60-х – 70-х рр. ХХ ст. У цей період з'явилась необхідність відокремити оперативне управління на рівні виробництва від управління на більш високому рівні. Це було зумовлене змінами в умовах ведення бізнесу, пов'язаних із посиленням

конкурентної боротьби на ринку. Вище керівництво повинне було перенести свою увагу на зовнішнє середовище, зосереджуватися на проблемах швидкого та постійного реагування на зміни в оточенні, появу нових конкурентів, нової продукції на ринку [7].

Стратегічне управління почало входити у практику управління на підприємствах за кордоном з кінця 60-х рр. Тоді його головним об'єктом була диверсифікація діяльності фірми, коли кожне виробниче відділення обслуговувало певну групу ринків з різними перспективами. З 70-х рр. спрямованість стратегічного управління змінилася, і у 80-х рр. воно перетворилося на основу стратегічного планування, орієнтованого 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). Першим кроком розроблення стратегії фірми є визначення відповідних секторів ринку та дослідження їх поза зв'язком зі структурою фірми та її поточною діяльністю. Результатом аналізу є оцінка перспектив, що можуть відкритися на ринку будь-якому конкуренту з точки зору зростання, норми прибутку, стабільності і технології. Другий крок – вирішення питання про те, як дана фірма має намір конкурувати з іншими у відповідній царині.

На підприємствах США для розроблення та реалізації стратегії створюється управлінська структура, що не збігається з організаційною структурою фірми. Основною ланкою цієї системи є СЗГ, що включають виробничі відділення за такими ознаками: спільність ринків збуту, однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розроблення, виробництва і реалізації; наявність порівнянних за профілем і потенціалом конкурентів. Кількість СЗГ в компаніях США значно менше кількості виробничих відділень. Наприклад, у компанії “Вестінгауз-електрик” 110 виробничих відділень об'єднано в 37 СЗГ [3].

Головними критеріями створення СЗГ всередині фірми є ефективність розвитку стратегічного напрямку; ефективне використання технології; високий рівень рентабельності.

Приймаючи рішення про створення СЗГ, насамперед визначають потреби, які потрібно задовольняти, перехід до нових технологій, а також типи клієнтів. Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промисловці, державні організації) зазвичай розглядаються як різні СЗГ і визначаються показниками росту, рентабельності, нестабільності, факторів успіху. Визначальними факторами є: фаза розвитку попиту, розміри ринку, купівельна спроможність, торговельні бар'єри, звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, державне регулювання, нестабільність в країні – економічна, технологічна, соціально-політична. Перераховані фактори можуть бути зовсім різними в різних країнах. Проте якщо показники і перспективи майже збігаються в двох або більше країнах, їх розглядають як одну СЗГ [3].

Система запровадження стратегічного підходу в менеджменті виникла на підприємствах Японії набагато раніше, ніж в американських і західноєвропейських компаніях, і застосовується значно ширше. Особлива увага надається розробленню цілей, які потім складають основу довгострокового планування.

Важливу роль у стратегічному управлінні на японських підприємствах відіграють взаємовідносини материнської компанії з її філіями і дочірніми компаніями. Особливо це стосується визначення цілей розвитку, які диференціюються залежно від характеру діяльності підконтрольних компаній. Наприклад, у філіях і дочірніх компаніях, орієнтованих на внутрішній ринок, мета встановлюється з погляду материнської компанії за такими показниками: обсяги продажу, прибуток, стійкість, зміцнення 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 в цілому, – за обсягами продажу, прибутком, стійкістю, часткою на світовому ринку.

На японських підприємствах, які успішно функціонують, близько 21 % продажів припадає на нові товари, розроблені за попередні п'ять років, що забезпечує їм 23 % прибутку [3]. Отже, можна встановити прямий зв'язок між запровадженням стратегічного підходу та ефективністю менеджменту за кордоном.

Запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах дозволяє гнучко та оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує діяльність на ці трансформації, що забезпечує досягнення поставлених цілей та виживання в довгостроковій перспективі.

Основною ідеєю стратегічного управління є розроблення й реалізація успішної стратегії. Важливою складовою цього процесу є організація діяльності команди менеджерів-стратегів, які займають унікальні позиції, керуючи підприємством у цілому. Їхні обов'язки значно відрізняються від роботи функціональних менеджерів, які забезпечують реалізацію окремих функцій бізнесу (персонал, постачання, виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, облік). Усе це потребує достатнього рівня знань, компетентностей та практичного досвіду щодо можливостей запровадження найкращих практик та передового досвіду стратегічного управління.

На сьогодні недостатність використання переваг стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах зумовлена не тільки нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні, а й невідповідністю філософії підприємств до ринкових умов. Наприклад, керівниками часто формується погляд із майбутнього в теперішній час, розробляються рекомендації на короткостроковий період щодо досягнення результатів у майбутньому з урахуванням змін в навколишньому середовищі, досить часто не конкретизуються середньо- та довгострокові дії на майбутнє, відсутня проактивність дій.

Вітчизняні підприємства використовують здебільшого короткострокові плани розвитку. Це пояснюється багатьма чинниками: відсутністю стратегічного потенціалу, фінансування, недосконалістю державної економічної політики тощо. Обладнання, технології підприємств мають дуже великий ступінь зношення, фізично і морально застаріли, що теж не сприяє запровадженню інноваційних змін [1].

Серед чинників, що перешкоджають використанню стратегічного планування у практичній діяльності вітчизняних підприємств вагоме місце посідає нестабільність зовнішнього оточення (таблиця).

Розподіл відповідей керівників щодо перешкод використання переваг стратегічного управління на підприємствах, % [7, с. 38–41]

<i>Перешкоди</i>	<i>м. Київ</i>	<i>м. Вінниця</i>	<i>м. Львів</i>	<i>м. Одеса</i>	<i>м. Харків</i>
1. Швидка мінливість зовнішнього середовища	71,4	34,45	47,1	57,9	40,9
2. Недоцільність у сучасних умовах	7,1	41,4	23,5	21,1	26,8
3. Відсутність спеціалістів-стратегів	21,4	24,1	17,6	5,2	12,2
4. Недосконалість методичного забезпечення	7,1	–	11,8	15,8	27,3

Вищезазначені бар'єри та проблеми не єдині, що стоять на шляху до якісного стратегічного бізнес-управління в Україні. Чимало підприємств, навіть розробивши стратегію, не здатні її реалізувати. Причина цього – припущення саме методологічних помилок, серед яких є такі:

1. Спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів.
2. Відсутність чітких часових рамок, відповідальних осіб та критеріїв оцінювання реалізації стратегії.
3. Нехтування розподілом ресурсів компанії та програмуванням фінансових результатів.
4. Використання застарілих методів та інструментів стратегічного управління [5].

Зокрема, спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів веде до створення нереальних, завищених планів. У такому разі планування розвитку стратегії підприємства при узагальненому прогнозуванні не дає можливості реагувати на зміни в навколишньому середовищі, часто лише постачаючи інформацію про екстраполяцію тенденцій минулих періодів. Якщо прогнози виявляються нечіткими, а всю діяльність підприємства цілком їм підпорядковано, реальні збитки від втрачених можливостей можуть бути досить значними. Однак якщо вони будуть достовірними, то забезпечать значний прибуток тільки в тому разі, якщо конкуренти не застосують аналогічні стратегії планування [6].

Факторами, що доповнюють недосконалість системи стратегічного управління на підприємствах України, є:

- недосконалість формування й реалізації довгострокових дій, спрямованих на підтримку чинного стану підприємства і покращання ефективності його діяльності в майбутньому;
- відсутність комплексності системи стратегічного планування на підприємстві з орієнтацією на короткостроковий ефект та розвиток бізнесу.

Наслідками безсистемного управління стратегічним розвитком підприємств є: поглиблення системної кризи, а в деяких випадках і кризи стратегічного розвитку на підприємствах, “з’їдання” капіталу, зменшення ефективності використання обігових коштів, відставання підприємств у технічному плані, збої у виконанні виробничої програми тощо [1].

Поряд з тим варто враховувати і той факт, що запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах має і свої обмеження:

- стратегічне управління не дає точної картини опису майбутнього;
- стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це, скоріше, філософія, ідеологія бізнесу, і кожний менеджер розуміє її по-своєму. Усе залежить від здатності керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;
- стратегічне управління потребує значних витрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та розроблення гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися;
- стратегічне управління через неправильно обрану стратегію може призвести до негативних наслідків, а іноді навіть і до краху бізнесу;
- стратегічне управління без конкретного плану реалізації та відповідних дій не є результативним [7].

Проблеми стратегічного управління в діяльності українських підприємств необхідно вирішувати менеджерам з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно досягати як поточних, так і стратегічних завдань. Наприклад, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними питаннями, що не має змоги займатися плануванням діяльності (а тим паче – довгостроковим), а в дійових – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їхньої діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. Отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем [6].

Як показує зарубіжний досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. Основним завданням такого управління є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але і в тривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, 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. Актуалізація необхідності запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах підтверджується також різними причинами і мотивами кризових явищ стосовно:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність) [8].

Тому, щоб знизити негативний вплив вищенаведених проблем, формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі основні складові:

1) усвідомлення місії підприємства. Оцінювання загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку зокрема;

2) визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із

зовнішнім середовищем та інтегрованих взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

3) вибір визначальної стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

4) формування системи стратегічних цілей підприємства з урахуванням визначальної стратегічної моделі розвитку підприємства;

5) конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства за періодами реалізації та формулювання політики стратегічного управління за найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

6) прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їхньої реалізації;

7) розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства;

8) оцінювання розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг перебігу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища [4].

Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємств адекватно діяти і враховувати непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому досягненню коротко-, середньо- та довгострокових завдань [8].

Сьогодні підприємства України потребують запровадження стратегічного підходу в менеджмент через інтегрованість та послідовних дій, спрямованих на довгострокові якісні зміни. Керівники мають зосередити увагу на ефективному управлінні стратегічними можливостями підприємств через всебічну реалізацію внутрішнього потенціалу підприємства в зовнішньому оточенні. Формування й реалізація стратегії завжди дає змогу поводитись виважено і впевнено як у своєму бізнесі, так і в ринковому конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ними поставленої мети. Запровадження стратегічного підходу в менеджменті на вітчизняних підприємствах сприятиме швидшому досягненню поставлених цілей, формуванню проактивної політики реагування, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності. На нашу думку, не менш важливою в цьому процесі має бути роль держави, яка повинна відігравати роль мотиватора, розробляючи цілісну систему стратегічних документів на державному, регіональному та місцевому рівнях, які є гарантом визначених перспектив та орієнтиром майбутнього розвитку.

Список використаних джерел

1. Данилюк В. О. Загальні проблеми стратегічного управління технічним розвитком підприємств України. URL: www.lib.nau.edu.ua.
2. Завадяк Р. І., Бойко Я. М., Гопак Н. М. Стан стратегічного управління на підприємствах з виробництва одягу. URL: dspace.uzhnu.edu.ua.
3. Зарубежный опыт стратегического управления. URL: <http://diplomukr.com.ua/news/2009/03/16/493>.
4. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством // Фінанси України. 2012. № 12. С. 56–62.
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. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія / Наук.-досл. центр індустр. проблем розвитку НАН України. Харків: ИНЖЕК, 2006. 526 с..

7. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Проблеми стратегічного управління підприємством // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. 2011. № 6. С. 290–292.

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

Надійшла до редколегії 15.05.2017 р.

УДК:336

УПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Даудова Г. В.,

*к.держ.упр., доц., доцент кафедри політології та філософії,
Харківський регіональний інститут державного управління*

Національної академії державного управління при Президентові України;

Таукешева Т. Д.,

к.е.н., доц., заслужений економіст України,

*заступник Харківського міського голови – директор Департаменту бюджету і фінансів
Харківської міської ради,
м. Харків*

Висвітлено сучасний стан упровадження гендерно орієнтованого бюджетування та передумови інтегрування гендерної складової в бюджетний процес. Розглянуто гендерні бюджетні ініціативи, що спрямовані на складання гендерних бюджетів у практичній площині. Запропоновано засоби втілення гендерної компоненти в усі сфери діяльності, що дозволяють збалансувати інтереси та потреби жінок і чоловіків під час планування видатків у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення, молодіжної політики, фізичної культури і спорту тощо.

Ключові слова: реформування публічних фінансів, гендерні бюджетні ініціативи, гендерно-орієнтоване бюджетування, бюджетний процес, гендерний підхід.

Daudova G. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of Politicalology and Philosophy Department, KRI NAPA;

Taukeshева T. D.,

*PhD in Economics, Associate Professor, Honored Economist of Ukraine, Deputy Mayor of Kharkiv,
Director of Budget and Finance Department, Kharkiv City Council,
Kharkiv*

INTRODUCTION OF GENDER ORIENTED BUDGETING IN UKRAINE

The current introduction of gender-oriented budgeting and prerequisites for the gender component integration into budgeting process have been elucidated. Gender budgeting initiatives are considered from the perspective of practical gender budgeting. The paper considers methods that help to implement the gender component into all spheres of activity which allows balancing male and female interests during tax planning in education, health care, social security and social welfare, youth policy, physical culture and sports, and other spheres.

Key words: public finance reform, gender budgeting initiatives, gender-oriented budgeting, budgeting process, gender approach.

Суспільний розвиток України визначається під гаслами демократії та гармонійного розвитку особистості. Нові орієнтири розвитку країни на глобальну перспективу, ключові цілі та завдання щодо гармонійного

© Даудова Г. В., Таукешева Т. Д., 2017