

УДК 65.012.2  
UDC 65.012.2

## ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Семенов С.Є., Національний транспортний університет, Київ, Україна

### PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

Semenov S.Ye., National Transport University, Kyiv, Ukraine

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Семёнов С.Е., Национальный транспортный университет, Киев, Украина

**Постановка проблеми.** Процес впровадження засад стратегічного управління в практику українських підприємств та формування високого рівня корпоративної культури управління, орієнтованої на досягнення перспективних цілей, супроводжується цілим рядом проблем як локального, так і масштабного характеру. У статті ставиться на меті виявити та дослідити основні проблемні аспекти стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також сформулювати ефективні заходи їх вирішення.

Одна з головних задач сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. У цих умовах важливу роль відіграє необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Ринкові реформи породили інтенсивні зміни середовища, в якому функціонує вітчизняний бізнес. Впродовж 90-х років ХХ століття економіка розвивалась таким чином, що ефективними видами підприємницької діяльності були сфери з високою швидкістю обертання капіталу (торгівля, банківські послуги, операції з нерухомістю та ряд інших), поряд з якими промисловість опинилась у нерівному становищі. Тільки останнім часом спостерігаються певні позитивні зрушення. Промислові підприємства України працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби з її незмінними атрибутами – недружніми поглинаннями і банкрутствами. Крім того, ситуація ускладнюється частковим розривом відносин з традиційними постачальниками та втратою більшості освоєних ринків збуту продукції. Перетворення всередині організацій здійснюються повільно, і не відповідають вимогам ринку. За таких умов виживають і успішно розвиваються лише ті вітчизняні підприємства, які приділяють достатньо уваги стратегічному аналізу, вибору перспективних напрямків існування, формуванню системи цілей, стратегічному плануванню.

Поняття "стратегія" в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [1].

Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

Тобто стратегічне управління стає реальним і невід'ємним інструментом їх існування, засобом досягнення рівноваги із зовнішнім оточенням та пошуку нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Результатом актуалізації питань ефективної організації стратегічного управління на вітчизняній ниві стало видання низки ґрунтовних наукових праць, чільне місце серед яких сьогодні посідає проблема адаптації підприємств України до західної парадигми стратегічного управління. Протягом останніх років цим проблемам присвячені розробки Г.О. Андрусенко, О.М. Бурлакової, С.К. Василика, Л.Є. Довганя, А.П. Міщенко, Г.В. Осовської, Т.М. Хміля, З.Є. Шершньової, Л.О. Шишмарьової та інших. Практичні рекомендації зі створення та реалізації успішних стратегій сучасних компаній подано в публікаціях зарубіжних авторів – Д. Аакера, К. Боумена, Х. Віссема, Р. Каплана, Д. Кембела, Д. Кінга, М. Ковені, Г. Мінцберга, К. Ноумена, С. Левицькі, Д. Нортон, К. Обля, Б. Хартлена, Д. Хассі.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення та дослідження основних проблемних аспектів стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також формування ефективних заходів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Вперше вона була розроблена провідною американською

консалтинговою організацією „Мак кінзі” і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях „Дженерал Електрик”, „ІБМ”, „Тексас Інструментс”, „Кока-кола” та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45 % корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той час президент „ІБМ”, ця концепція „орієнтована на ринок завтрашнього дня”. Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських вчених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зробив Ігор Ансофф (1965 р.). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як "найкращий спосіб" розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3].

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [5].

Проблеми управління вітчизняними підприємствами пов'язані з економічною реформою і переходом виробничих відносин на ринкові „правила гри”. Філософія управління пострадянських часів залишила у спадок стійкий управлінський інфантилізм, оскільки базувалась на принципах ігнорування підприємницької самостійності у прийнятті управлінських рішень та волюнтаристичного відношення до процесів планування на перспективу. Для подолання усталених стереотипів, застарілих і невідповідних вимогам ринку форм і методів управління нові ринкові умови вимагають від управлінців не лише нових економічних, математичних та інформаційних знань, але і відповідної психологічної переорієнтації. Практика господарювання економічно розвинених країн свідчить, що успішне подолання несприятливого впливу зовнішніх факторів та досягнення динамічної рівноваги з ринковими процесами можливе шляхом загальної переорієнтації організаційного розвитку підприємства із завдань локального характеру на стратегічні засади управління. Стратегічна інтеграція передбачає регулярне виконання в організації певних процедур стратегічного управління, що дозволяє глибоко дослідити негативні чинники, розробити ефективні заходи їх нейтралізації та коригувати перспективні цілі відповідно до прогнозованого розвитку ситуації. При цьому важливим є не тільки подолання кризових явищ, але і своєчасне здійснення внутрішніх організаційних перетворень, які виключають саму появу криз. Пристосування вітчизняних підприємств до мінливого зовнішнього середовища сповільнюється недостатньою підготовкою менеджерів, відсутність у більшості з них серйозного практичного досвіду стратегічного управління, складні організаційні зміни. Впровадження західних моделей і технологій стратегічного управління на терен вітчизняної економіки дещо заповнює цю прогалину, однак супроводжується рядом негативних моментів:

- механічним копіювання практики інших країн;
- перенесенням цілковито непридатних для місцевих умов методів і підходів;
- використанням далеко не найкращої зарубіжної практики господарювання (часто у викривленій формі), ігнорування або недостатнє застосування позитивного досвіду економічно розвинених держав;
- насадженням хибних методів управління „власного виготовлення” [4].

На думку автора, впровадження зарубіжного досвіду, концепцій і механізмів стратегічного управління може бути високоефективним лише в тому випадку, якщо це дійсно прогресивний досвід, який використовується з урахуванням умов конкретного підприємства. Крім того, стратегічні управлінські системи (підходи, методики, комп'ютерні програми) повинні бути достатньо гнучкими для адаптування до раптових змін зовнішнього оточення. При цьому слід зважати на те, що багато підприємств перехідного періоду є вже не соціалістичними, але ще не ринковими, і висока

динамічність економічних умов, в яких вони функціонують, суттєво ускладнює процес прийняття стратегічних управлінських рішень. Для сучасних підприємств проблемним питанням є низький рівень корпоративної культури стратегічного управління, що підтверджується останніми дослідженнями в цій сфері. Зокрема, в результаті опитувань, проведених компанією Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 західних фірм, з'ясувалось, що 85% управлінців витрачають на обговорення стратегії менше однієї години на місяць, а приблизно 50% компаній будують системи оцінки ефективності, базуючись виключно на фінансових показниках [6]. Автори інтерпретують ці дані як той факт, що системи управління в основному орієнтовані на реалізацію короткочасних операційних завдань, а не довгострокової стратегії. При цьому стратегічне управління зводиться до оперативного, не враховуючи принципову відмінність в їх задачах, цілях та інструментах. У розрізі вітчизняних підприємств ця проблема набуває особливої гостроти та глобальних масштабів. Звісно, оперативний менеджмент необхідний, проте переважна частина українських підприємств цим і обмежується.

Аналіз досліджень, присвячених питанням стратегічного управління [7–10], дозволяє сформулювати основні відмінні ознаки стратегічного менеджменту від тактичного. Ефективність управління, з мого погляду, можна представити у вигляді функції його підсистем – стратегічного управління (СУ) і оперативного управління (ОУ), тобто: ефективність управління =  $f(SU, OU)$ . Оптимальне співвідношення цих визначальних параметрів обумовлює успішність функціонування будь-якого підприємства, дозволяє розробити коректні цілі, гнучкі стратегії їх досягнення та ефективні поточні плани реалізації стратегій. Відхилення в той чи інший бік спричиняють проблеми управління, нераціональний розподіл затрат (трудових, витрат на інформаційне забезпечення, консалтингові послуги і т.п.) між двома підсистемами. Як наслідок, це призводить до значних фінансових збитків. На сьогоднішній день особливої актуальності набуває проблема достовірності, оперативності та регулярності управлінської інформації. Тобто, постає задача автоматизації процесів управління як концептуальної бази стратегічного менеджменту. Як правило, керівництво вітчизняних підприємств обмежується автоматизацією традиційної бухгалтерії і матеріального обліку (1С, SAP), або впровадженням управлінських інформаційних систем, наприклад, CRM-класу. Такі системи переважно зосереджені на задачах обліку, звітності і значно менше – на аналітичних даних для прийняття управлінських рішень [11, 12]. Планування в них реалізується, у кращому випадку, як виробниче або поточне, тобто спостерігаємо дисбаланс підсистем стратегічного і оперативного управління, що призводить до зазначених вище наслідків. Відсутність сучасних інформаційних систем унеможливує ефективну реалізацію стратегічного управління на крупних українських підприємствах, у виробничих об'єднаннях. В цій ситуації збір, обробка та представлення даних у зручному для прийняття управлінських рішень вигляді перетворюється на низько ефективну процедуру. Також порушуються зворотні інформаційні потоки із зовнішнім оточенням – підприємствами-партнерами, фінансово - кредитними організаціями та державними органами. З метою вирішення задач автоматизації систем стратегічного управління керівникам вітчизняних підприємницьких структур доцільно звернути увагу на програмні засоби управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management або BPM).

Серед існуючих програмних продуктів найбільшої популярності за останні роки здобула система реалізації функцій стратегічного управління – Balanced Scorecard (BSC). Сформульована Д. Нортеном і Р. Капланом, ця концепція управління компанією дозволяє не лише доповнювати її фінансові показники нефінансовими, але й ефективно реалізовувати стратегії розвитку [13]. Іншими словами, Balanced Scorecard дозволяє перевести стратегічні цілі підприємства на операційний рівень, створити стійкий зв'язок між оцінкою поточної діяльності та реалізацією стратегічних установок. Нині збалансована система показників BSC знайшла своїх послідовників як в науково-дослідницькій сфері, так і серед менеджерів-практиків. Багато підприємств-виробників програмного забезпечення для систем корпоративного управління пропонують нові технологічні рішення на базі BSC. Теоретико-методологічні засади та практичний досвід західних компаній зі стратегічного управління доволі розповсюджені в Україні. Однак на практиці коло їх застосування значно звужується через специфіку національного бізнесу, вплив індивідуальних, непередбачуваних зовнішніх та внутрішніх умов, психологічну та професійну неспроможність багатьох українських менеджерів. Очевидно одне – стратегічне управління підприємством вимагає регулярного виконання стратегічних процедур та постійного моніторингу стратегічних індикаторів з метою подальшого оперативного реагування на запити ринку. Відсутність регулярної основи в цьому випадку призводить до того, що більшість підприємств вирішують лише поодинокі локальні проблеми.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, 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 управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє 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). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

В процесі стратегічного управління увага вітчизняних управлінців повинна фокусуватись на вирішенні наступних наскрізних питань:

- 1) чітке визначення предмету стратегічного управління (розробка довгострокових цілей, взаємопов'язаних з місією підприємства, стратегій та планів їх досягнення);
- 2) обґрунтована оцінка поточного рівня стратегічного управління;
- 3) збалансування та коригування системи операційного управління відповідно до стратегії;
- 4) підвищення ефективності зворотного зв'язку капіталізації підприємства із завданнями стратегічного управління;
- 5) обов'язкове врахування зростаючої ролі нематеріальних активів підприємства у досягненні його стратегічних цілей („інтелектуалізація” капіталу посилює вплив нематеріальних активів по відношенню до фінансових та матеріальних засобів, перетворюючись на основний стратегічний ресурс підприємства);
- 6) розробка концептуально-методологічної бази стратегічного управління відповідно до умов та специфіки конкретного підприємства;
- 7) ефективне впровадження інформаційних технологій для стратегічного управління підприємством.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И.; пер с. англ., гл. ред. В.Усманов. – СПб: ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр.пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А.Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
4. Черненко М. Проблемы управления украинскими предприятиями // Корпоративные системы. – 2002. – № 4. – С. 20–24.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Храченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – б-е междунар.изд. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
8. Боумен К. Стратегия на практике: Пер с англ. / К. Боумен. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
9. Облой К. Стратегия успешной компании: Пер. с пол./ К. Облой; Ред. П.В. Дайнеко. – М.: Изд-во деловой и учеб. лит., 2005. – 427 с.
10. Хмиль Т.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Т.М. Хмиль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарёва. – Х.: ИНЖЭК, 2004. – 136 с.
11. Слепцов С.А. Создание управленческой информационной системы // Корпоративные системы. – 2003. – № 5. – С. 11–12.
12. Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Оптимальное соотношение подсистем стратегического и оперативного управления // Корпоративные системы. – 2004. – №6. – С. 5–9.
13. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. – Harvard Business School Press, 1996.

#### REFERENCES

1. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / Ansoff I.; per s. angl., gl. red. V.Usmanov. SPb: PiterKom, 1999. 416 p.

2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Ansoff I.; sokr.per. s angl.; nauch. red. i avt. predisl. L.I. Evenko. M.: Ekonomika, 1989. 519 p.
3. Aaker A.D. Strategicheskoe ryinochnoe upravlenie. Biznes-strategii dlya uspeshnogo menedzhmenta / Aaker A.D.; per. s angl.; pod red. Yu.N. Kapturevskogo. SPb.: Piter, 2002. 544 p.
4. Chernenko M. Problemyi upravleniya ukrainskimi predpriyatiyami // Korporativnyie sistemyi. 2002. # 4. P. 20–24.
5. Vasylenko V.O. Stratehichne upravlinnia: [navch. posibnyk] / Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. K.: TsUL, 2003. 396 p.
6. Barinov V.A. Strategicheskii menedzhment: Ucheb. posobie / V.A. Barinov, V.L. Hrachenko. M.: INFRA-M, 2005. 236 p.
7. Aaker D. Strategicheskoe ryinochnoe upravlenie / Per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo. 6-e mezhdunar.izd. SPb.: Piter, 2003. 544 p.
8. Boumen K. Strategiya na praktike: Per s angl. / K. Boumen. SPb.: Piter, 2003. 251 p.
9. Obloy K. Strategiya uspeshnoy kompanii: Per. s pol./ K. Obloy; Red. P.V. Dayneko. M.: Izd-vo delovoy i ucheb. lit., 2005. 427 p.
10. Hmil T.M. Strategicheskii menedzhment: Uchebnoe posobie / T.M. Hmil, S.K. Vasilik, L.O. ShishmarYova. H.: INZhEK, 2004. 136 p.
11. Sleptsov S.A. Sozdanie upravlencheskoy informatsionnoy sistemyi // Korporativnyie sistemyi. 2003. # 5. P. 11–12.
12. Mironenko Yu.D., Terehanov A.K. Optimalnoe sootnoshenie podsistem strategicheskogo i operativnogo upravleniya // Korporativnyie sistemyi. 2004. #6. P. 5–9.
13. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press, 1996.

## РЕФЕРАТ

Семенов С.Є. Проблеми стратегічного управління вітчизняними підприємствами / С.Є. Семенов // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ, 2018. – Вип. 6.

В статті досліджені основні проблеми стратегічного управління вітчизняних підприємств, представлено ефективні заходи для їх вирішення. Звертається увага на світовий досвід стратегічного управління та його практичній значимості для українських підприємств.

Завдання статті – процес впровадження засад стратегічного управління в практику українських підприємств та формування високого рівня корпоративної культури управління, орієнтованої на досягнення перспективних цілей.

Мета роботи – виявити та дослідити основні проблемні аспекти стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також сформулювати ефективні заходи їх вирішення.

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Вперше вона була розроблена провідною американською консалтинговою організацією „Мак кінзі” і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях „Дженерал Електрик”, „ІБМ”, „Тексас Інструментс”, „Кока-кола” та інших провідних американських корпораціях. Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зробив Ігор Ансофф (1965 р.).

Існує багато визначень даного терміну, оскільки кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Проблеми управління вітчизняними підприємствами пов'язані з економічною реформою і переходом виробничих відносин на ринкові „правила гри”. Філософія управління пострадянських часів залишила у спадок стійкий управлінський інфантилізм, оскільки базувалась на принципах ігнорування підприємницької самостійності у прийнятті управлінських рішень та волюнтаристичного відношення до процесів планування на перспективу.

Після проведеного в статті дослідження можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, 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 управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє 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). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.

#### ABSTRACT

Semenov S.Ye. Problems of strategic management of domestic enterprises. Economics and management on transport. Kyiv. National Transport University. 2018. Vol. 6.

The article has investigated basic problem questions of strategic management of home enterprises, offered effective measures of their solution. The attention has accented on world experience of strategic management and its practical importance for Ukrainian enterprises.

The aim of the study – the process of implementing the principles of strategic management practices in Ukrainian companies and the formation of high-level corporate management culture focused on achieving long-term goals.

Purpose – to discover and explore the main problematic aspects of strategic management of domestic enterprises, and formulate effective measures to solve them.

The concept of strategic management emerged in the early 70s of the twentieth century. It was first developed by leading US consulting organization "Mc Kinsey" and implemented (since 1972) in the corporation "General Electric", "IBM", "Texas Instruments", "Coca-Cola" and other leading US corporations. The largest contribution to the development of strategic management theory did Igor Ansoff (1965).

There are many definitions of the term, because every scientist who has been studying the problem, offers its own version, which has some differences.

Strategic Management – multifaceted, formal behavioral management process that helps formulate and execute effective strategies that contribute to balancing relations between the organization, including its parts and the environment and achieve the set goals.

Problems of domestic enterprises related to economic reform and transition to market relations of production "rules." Management philosophy of post-Soviet era has left a legacy of sustainable management infantilism, as based on the principles of ignoring entrepreneurial autonomy in decision-making and voluntaristic relation to the planning for the future.

After the articles in the study we can conclude that companies that own strategy and implementing strategic management, always have the opportunity to behave consistently and systematically in their business, particularly in the market dynamic and competitive environment as a whole, which increases the probability of achieving their goals. Therefore, the introduction of strategic management in Ukraine is objectively necessary process in the sphere of business management, which increases the willingness of business organizations to adequately respond to unforeseen changes and promotes reasonable agreed solution both current and strategic issues (for strategic management at a particular point defines how the organization should operate under current conditions to achieve the desired goal in the future, based on the fact that the environment will change). The basis of this process to put the existing international experience in strategic management and provide creative transfer it to the specific conditions of development of Ukraine, the domestic enterprises to assist them in establishing appropriate production and increase their efficiency.

**KEYWORDS:** PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, AUTOMATION OF MANAGEMENT PROCESSES, EFFICIENCY MANAGEMENT SYSTEMS.

#### РЕФЕРАТ

Семенов С.Е. Проблемы стратегического управления отечественными предприятиями / С.Е. Семенов // Экономика и управление на транспорте. – К.: НТУ, 2018. – Вып. 6.

В статье рассмотрены основные проблемы стратегического управления отечественных предприятий, представлены эффективные меры для их решения. Обращается внимание на мировой опыт стратегического управления и его практической значимости для украинских предприятий.

Задача статьи – процесс внедрения принципов стратегического управления в практику украинских предприятий и формирования высокого уровня корпоративной культуры управления, ориентированной на достижение перспективных целей.

Цель работы – выявить и исследовать основные проблемные аспекты стратегического управления отечественными предприятиями, а также сформулировать эффективные меры их решения.

Концепция стратегического управления появилась в начале 70-х годов XX века. Впервые она была разработана ведущей американской консалтинговой организацией "Мак Кинзи" и внедрена (начиная с 1972 г.) в корпорациях "Дженерал Электрик", "ИБМ", "Тексас Инструментс", "Кока-кола" и других ведущих американских корпорациях. Наибольший вклад в разработку теории стратегического управления сделал Игорь Ансофф (1965 г.).

Существует много определений данного термина, поскольку каждый ученый, занимающийся изучением данной проблемы, предлагает свой вариант, который имеет определенные отличия.

Стратегическое управление – многоплановый, формально-поведенческий управленческий процесс, который помогает формулировать и выполнять эффективные стратегии, способствующие балансировке отношений между организацией, включая ее отдельные части, и внешней средой, а также достижению установленных целей.

Проблемы управления отечественными предприятиями связанные с экономической реформой и переходом производственных отношений на рыночные "правила игры". Философия управления постсоветских времен оставила в наследство устойчивый управленческий инфантилизм, поскольку основана на принципах игнорирования предпринимательской самостоятельности в принятии управленческих решений и волюнтаристического отношении к процессам планирования на перспективу.

После проведенного в статье исследования можно сделать вывод, что предприятия, владеющие стратегией и которые вводят стратегическое управление, всегда имеют возможность вести последовательно и системно в своем бизнесе, в частности и в рыночном динамическом конкурентной среде в целом, что увеличивает вероятность достижения ими поставленных целей. Поэтому введение системы стратегического управления в Украине и является объективно необходимым процессом в области организации управления бизнесом, который повышает готовность предпринимательских организаций адекватно реагировать на непредвиденные изменения и способствует обоснованному, согласованному решению как текущих так и стратегических проблем (так стратегическое управление в конкретный момент определяет, как организация должна действовать в современных условиях, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что окружение будет изменяться). В основу этого процесса необходимо положить имеющийся зарубежный опыт в области стратегического управления и обеспечить творческое переноса его с учетом специфических условий развития экономики Украины на отечественные предприятия, чтобы помочь им в становлении необходимых производств и росте их эффективности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

**АВТОРИ:**

Семенов Сергей Евгенович, Национальный транспортный университет, студент, e-mail: sergvpp@gmail.com, тел. +380505115118, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1.

**AUTHOR:**

Semenov Serhii Ye., National Transport University, student, e-mail: sergvpp@gmail.com, tel. +380505115118, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str. 1.

**АВТОРЫ:**

Семёнов Сергей Евгеньевич, Национальный транспортный университет, студент, e-mail: sergvpp@gmail.com, тел. +380505115118, Украина, 01010, г. Киев, ул. М. Омеляновича-Павленка, 1.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Бакуліч О.О., кандидат технічних наук, професор, Національний транспортний університет, декан факультету менеджменту, логістики та туризму, Київ, Україна.

Потій В.З., кандидат економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київ, Україна.

**REVIEWER:**

Bakulich O.O., Ph.D. (engineering), professor, National Transport University, dean, faculty of Management, Logistics and Tourism, Kyiv, Ukraine.

Potii V.Z., Ph.D. (economics), professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, professor, department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv, Ukraine.