

**Марковська Каріна Анатоліївна**

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*  
 Науковий керівник: Окунева Ольга Володимирівна, кандидат економічних наук  
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## **ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РІШЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ**

За всієї простоти «запланували – зробіть» значна частина компаній стикається із ситуаціями нерезалізації запланованих рішень в діяльність компанії в повній чи частковій мірі. За оцінками консультантів та експертів, зазвичай реалізуються лише близько 60 % обсягів своїх стратегій через дефекти, помилки при їх плануванні та реалізації, а також звичайні події «не встигли», «забули», «змінилися пріоритети» тощо.

Розробка стратегії компанії має охоплювати всі галузі її діяльності, всі підрозділи, а також усі комунікаційні зв'язки компанії із постачальниками, покупцями, підрядниками та іншими контрагентами.

Особливе місце в цьому ряду займають власники та інвестори. Дуже поширена проблема, і часто її можна ставити на перше місце в ряду проблеми реалізації стратегічного плану, саме відсутність постійної та виваженої комунікації компанії із власниками, інвесторами – особами, які мають ключовий вплив на подальший розвиток компанії, проте саме вони часто віддають ініціативу у створенні стратегії менеджменту. А коли ця стратегія готова та починає реалізовуватися, вносять зміни чи просто зупиняють такий хід розвитку.

Протилежний бік цієї проблеми полягає в нав'язуванні власниками та інвесторами свого бачення розвитку компанії без врахування особливостей, які вже склалися в практиці. Зазвичай про такі відхилення менеджмент доповідає власникам, але вони чи не прислуховуються до них чи ігнорують, виходячи із власних інтересів, а не інтересів компанії.

Третя важлива проблема, яка не дозволяє в повній мірі імплементувати розроблену стратегію у діяльність, – це відсутність ресурсів. Стратегія часто виходить із того, що всі необхідні для її реалізації ресурси – людські, фінансові, матеріальні, організаційні – будуть вчасно. І збій із таким забезпеченням ставить під сумнів весь процес реалізації стратегічного плану. Зрозуміло, що найчастіше відбувається порушення умов фінансування, особливо враховуючи, що стратегія передбачає розширення діяльності, запровадження нових активностей тощо. Фактично абсолютно нова «стратегія розвитку» передбачає використання існуючої бази бізнесу для прискорення росту на ринку додаткових товарів, споріднених послуг тощо. Перебуваючи під враженням від можливих результатів такої стратегії, керівництво швидко схвалює план, погоджуючись надати компанії всі необхідні ресурси, які були необхідні для втілення задуму в реальність.

Четверта проблема, яка може виникнути в ході реалізації стратегії – невідповідність плану до реалії, в яких компанії треба запроваджувати стратегію. В підсумку імплементції результати роботи компанії можуть і близько не нагадувати прогнози. Рентабельність інвестицій, хоча і вирости, залишається нижче вартості капіталу для компанії. Очікувані від обслуговування і фінансування доходи і прибуток не матеріалізувалися, а бізнес за всіма показниками відстає від основних конкурентів.

Продовження нашого аналізу може виявити ще кілька ситуацій, які призводять до неповної реалізації стратегії. Важливо компанії в ході таких дій мати контрольні показники, які б дозволили слідкувати за перебігом подій в ході реалізації кампанії.

Контрольні показники реалізації стратегії – це єдино можливий спосіб оцінювати хід запровадження стратегії в діяльність, неочікуючи повного виконання всього плану дій. Це можуть бути фінансові показники діяльності, як-то: обсяги продажів, суми платежів, прибуток, так і кількість: кількість угод, транші, реалізовані етапи стратегії.

Частина великих компанії з метою досягнення найліпших результатів реалізації стратегії, окрім контрольних показників, запроваджують стоп-фактори, настання яких повністю зупиняє реалізацію стратегії та вимагаю від компанії перегляду намічених планів.

Стоп-фактори можуть виражатися в неотриманні платежів до визначеної дати, відсутності угод з постачальниками чи покупцями до конкретної дати, виявлені нормативні перепони, дії конкурентів тощо.

Як висновок, наголошуємо, що реалізація стратегії – це великий процес, який охоплює багато моніторингових дій та контролю за перебігом такої імплементації.

**Шевців Анна Богданівна**

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

### **СТРАТЕГІОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОГРАМ ІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН**

Стратегіологічна потреба в активізації структурних змін національного господарства з ухилом на сталий розвиток економіки обумовлює й увагу наукових кіл до цієї проблематики, оскільки її неврахування наслідково призводитиме до значних фінансових втрат. Об'єктивно, що на структурні зрушення потрібні значні фінансові ресурси, які можуть в територіальному розрізі нарощуватись через залучення інвестицій [1].

Саме через означене, для покращення фінансового забезпечення системи сталого розвитку (СР) необхідно удосконалити як інвестиційний клімат, так і інвестиційну привабливість держави та її територій з врахуванням пріоритетних напрямків інвестування в галузевому і територіальному розрізах, що можливо забезпечити шляхом надання цілеспрямованих пільг господарюючим суб'єктам в оподаткуванні (зокрема, через ідеологічні підходи формування спеціальних економічних зон). У цьому контексті, автором обґрунтовано стратегіологію доцільності і раціональності взаємодії як державних органів управління, так і підприємницького середовища в програмних заходах в інтересах СР економіки, зокрема через мотиваційно-стимулюючі важелі державного і місцевих рівнів управління. Зазначимо, що така взаємодія в частині управлінського фінансового контролю дозволить обмежити неконтрольований вивід коштів за межі держави, які доцільно використати на здійснення заходів з збереження довкілля, оскільки лише за рахунок трансфертних цін з України щороку виводиться в офшори близько 100 млрд грн, тобто казна втрачає близько 20 млрд грн податків та зборів у рік.

Стратегіологія проведення структурних змін, а з ними й розвиток ринкових відносин у виробничій діяльності промислових підприємств на засадах СР, вимагає організації адекватної системи захисту від впливу можливих негативних факторів та активізації повернення коштів. Найбільш використовуваними засобами державного управління інвестиційними процесами стає зважена монетарна та фіскальна політика, яка здійснюється за допомогою базових інструментів: закони і нормативно-правові документи; обсяги і джерела фінансування; бюджетні трансферти, субсидії, дотації; цінове регулювання та державні гарантії; система стандартизації та сертифікації; система норм і нормативів; страхування інвестиційних ризиків тощо.

Виходячи з специфіки формування програм із СР обґрунтовано, що екологізація виробництва та раціональне використання природних ресурсів мають стати пріоритетними напрямками державної політики в здійсненні соціально-економічних реформ, необхідною умовою та підґрунтям формування національної екологічної доктрини. Доцільно у підходах державного управління формуванням програм із СР економіки враховувати можливості податкового регулювання та штрафні санкції за недотримання норм, зокрема, для обмеження викидів забруднюючих речовин (оксидів азоту та сірки) у атмосферне повітря через заходи в рамках Податкового кодексу України (рис. 1).