

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМКИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

**Купріянов Владислав Михайлович**

*аспірант,*

*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

В умовах динамічного ринкового середовища та геополітичної нестабільності ефективне стратегування є критично важливим для сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Багато підприємств стикаються зі значними труднощами на всіх етапах стратегування, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, неповного використання потенціалу підприємства та втрати ринкових позицій. Доцільним є здійснення аналізу існуючих підходів до визначення поняття стратегування діяльності підприємства та формування власного визначення, а також дослідження актуальних проблем стратегування діяльності підприємств та напрямків їх подолання, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Питання стратегування діяльності підприємств досліджували у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Банар О. В., Петренко Н. О. [1], Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А. [2], Кухарська Н. О. [3], Олівер Вільямсон, Джон МакГі, Джеф Малган, Джон Метьюз [4]. Проведено аналіз праць науковців, за результатами якого виділено ключові проблеми стратегування діяльності підприємств [1–3]. Виявлені проблеми згруповано за категоріями: методологічні, інституційні та організаційні, розробка та формування стратегії, реалізація та контроль стратегії, вплив середовища, ризиків та невизначеності, психологічні та поведінкові, адаптація та інновації (табл. 1).

Запропонована класифікація (табл. 1) враховує послідовність етапів процесу стратегування (від методологічного, інституційного та організаційного забезпечення, через безпосередню розробку та формування стратегії, до реалізації та контролю), фактори впливу (внутрішні – психологічні та поведінкові, зовнішні – вплив середовища, ризиків та невизначеності), необхідність постійного вдосконалення та розвитку (адаптація та інновації). Відповідно до виявлених проблем, на основі проаналізованих праць науковців узагальнено основні напрямки їх вирішення за тими ж категоріями (табл. 2) [1–3].

Таблиця 1

**Основні проблеми стратегування діяльності підприємств [1–3]**

| <b>Категорія проблем</b>                           | <b>Основні проблеми</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Методологічні</b>                               | 1) Відсутність єдиної методології стратегування.<br>2) Недостатнє наукове обґрунтування стратегування в галузях (наприклад, у промисловості).<br>3) Низька увага до стратегування як основи управління соціально-економічним розвитком в Україні                                                                                                                                                      |
| <b>Інституційні та організаційні</b>               | 1) Відсутність якісного державного механізму стратегування.<br>2) Стратегічні документи на різних рівнях в Україні не систематизовані та не приведені до єдиної національної стратегії.<br>3) Відсутність узгодженості/інтеграції між стратегічними цілями та повсякденною операційною діяльністю працівників.                                                                                        |
| <b>Розробка та формування стратегії</b>            | 1) Відсутність чітких та реальних місії, цілей та задач та їх коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.<br>2) Недостатня підтримка стратегії з боку стейкхолдерів.<br>3) Надмірна складність планів, надмірна кількість стратегічних ініціатив                                                                                                                            |
| <b>Реалізація та контроль стратегії</b>            | 1) Ролі суб'єкта реалізації стратегії та стратега часто не збігаються, особливо у великих організаціях та на вищих рівнях, що може спричиняти проблеми з відповідальністю.<br>2) Успішні поточні показники можуть бути наслідком інерції і не гарантують досягнення стратегічних цілей при зміні умов.<br>3) Відсутність або неефективне використання системи ключових показників ефективності (KPI). |
| <b>Вплив середовища, ризиків та невизначеності</b> | 1) Динамічні зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.<br>2) Складнощі врахування та оцінки впливу факторів невизначеності та ризиків.<br>3) Вплив глобальних криз (COVID-19, військові дії).                                                                                                                                                                                             |
| <b>Психологічні та поведінкові</b>                 | 1) Вплив психологічної установки стратега на реалізацію стратегування.<br>2) Недостатня психологічна готовність менеджера та організації формувати власну стратегію.<br>3) Ігнорування необхідності осмислення стратегічних змін працівниками.                                                                                                                                                        |
| <b>Адаптація та інновації</b>                      | 1) Необхідність адаптації до радикальних соціально-економічних та політичних змін.<br>2) Відсутність інноваційного стратегування.                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Наявність різних підходів до визначення стратегування обумовлює необхідність власного сучасного визначення, яке б враховувало виявлені актуальні проблеми в стратегуванні. Таким чином, стратегування діяльності підприємства – це неперервний процес стратегічної управлінської діяльності, спрямований на побудову унікального довгострокового шляху розвитку – системи заходів та цілей, що

охоплюють методологічне забезпечення, інституційно-організаційні засади, етапи розробки, формування, реалізації та контролю стратегії, адаптивні механізми та інноваційний розвиток; процес стратегування здійснюється з урахуванням впливу динамічного середовища та непередбачуваності, а також психологічних та поведінкових факторів, і забезпечує прийняття раціональних управлінських рішень на кожному етапі для повного використання потенціалу підприємства.

Запроноване визначення відрізняється від існуючих кількома ключовими аспектами. По-перше, зроблено акцент на тому, що стратегування – це процес, спрямований на побудову унікального довгострокового шляху розвитку, що реалізується через систему заходів та цілей, які, в свою чергу, відображають ті категорії проблем, які виявлені в ході аналізу актуальної проблематики стратегування (табл. 1). По друге, прийняття раціональних управлінських рішень розглядається як ядро процесу стратегування. По третє, підкреслено, що результатом прийняття раціональних управлінських рішень є повне використання потенціалу, що передбачає максимально ефективне залучення усіх ресурсів підприємства.

Таблиця 2

**Основні напрямки вирішення проблем стратегування діяльності підприємств [1-3]**

| <b>Категорія проблем</b>                | <b>Напрямки вирішення проблем</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                | <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Методологічні</b>                    | 1) Розробка системи уніфікованих методичних рекомендацій.<br>2) Перехід від традиційного планування до системного стратегування.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Інституційні та організаційні</b>    | 1) Впорядкування системи стратегічних документів на всіх рівнях національної економіки.<br>2) Формування дієвих організаційних структур для стратегування на всіх рівнях.<br>3) Використання циклічних моделей управління (наприклад, PDCA) для безперервного вдосконалення процесу стратегування.                                                                                                             |
| <b>Розробка та формування стратегії</b> | 1) Забезпечення коректності та чіткості у формулюванні стратегічних цілей і завдань (SWOT, PESTEL, VRIO, П'ять сил Портера, матриця BCG, модель McKinsey).<br>2) Активне залучення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, партнерів, інвесторів) на всіх етапах стратегування.<br>3) Чітке закріплення відповідальності за конкретними виконавцями або структурними підрозділами. |

| 1                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Реалізація та контроль стратегії</b>            | 1) Забезпечення узгодженості між стратегією та операційною діяльністю.<br>2) Формування системи показників ефективності діяльності підприємства.<br>3) Використання інструментів управління проектами та виконання стратегії (Діаграми Ганта, ПЗ для управління проектами, платформи виконання стратегії, матриці RACI).                       |
| <b>Вплив середовища, ризиків та невизначеності</b> | 1) Постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, PESTEL аналіз).<br>2) Визначення основних факторів впливу за допомогою економіко-математичного моделювання.<br>3) Своєчасне виявлення та оцінка ризиків.                                                                                                                            |
| <b>Психологічні та поведінкові</b>                 | 1) Мотивація та стимулювання працівників до стратегічних змін.<br>2) Врахування психологічного типу стратега та його впливу на стратегування.<br>3) Впровадження системи внутрішньої комунікації для подолання психологічних бар'єрів.                                                                                                         |
| <b>Адаптація та інновації</b>                      | 1) Впровадження адаптивних механізмів реагування на ризики.<br>2) Розвиток інноваційного стратегування шляхом застосування сучасних технологій (ШІ, аналітика даних, хмарні технології), зокрема використання спеціалізованого програмного забезпечення для стратегічного планування (Quantive StrategyAI, Mooncamp, AchieveIt, Cascade тощо). |

Отже, у результаті проведеного аналізу визначень поняття стратегування діяльності підприємства запропоновано власне теоретичне визначення. Виявлені ключові проблеми стратегування діяльності підприємства класифіковано за запропонованими категоріями: методологічні, інституційні та організаційні, розробка та формування стратегії, реалізація та контроль стратегії, вплив середовища, ризиків та невизначеності, психологічні та поведінкові, адаптація та інновації. Наявність визначених проблем свідчать про те, що стратегування є складним і багатогранним процесом, і відбувається в умовах непередбачуваності та викликів динамічного внутрішнього та зовнішнього середовищ. Запропонована класифікація охоплює ключові етапи, фактори впливу та аспекти розвитку процесу стратегування та дає структуроване уявлення про виклики, з якими стикаються підприємства. Для подолання цих проблем узагальнено напрямки їх вирішення за тими ж категоріями, що формує підґрунтя для подальших досліджень та розробки заходів, адаптованих до проблем стратегування діяльності конкретного підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Кухарська Н. О. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як новий підхід до розробки і реалізації стратегій регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3. С. 22–28.
4. Mathews J. Strategizing, Disequilibrii mand Profi. Stanford University Press. 2006. Маи 16. R. 2, 6, 9.