

УДК 339.1

**ЄДИНАК Володимир Юрійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності,  
Університет митної справи та фінансів, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6473-0078.  
e-mail: v.iedinak@gmail.com

**ПКАЛОВА Владислава В'ячеславівна**

магістр  
Університет митної справи та фінансів, Україна  
ORCID ID: 0009-0005-4768-1389  
e-mail: vladapikalova18@gmail.com

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. Проведено дослідження змісту стратегічного управління та його процесу формування та впровадження в організації. На основі аналізу наукової літератури було сформульовано власне визначення стратегічного управління. Визначено основні шляхи за допомогою яких відбувається зростання частки ринку вітчизняних компаній. Проведено аналіз стратегічного управління найбільших вітчизняних та американських ритейлерів.*

*За результатами аналізу було узагальнено причини та передумови виникнення існуючих проблем стратегічного управління в Україні. Було порівняно складові стратегічного управління, такі як місія, стратегічне бачення та організаційна структура, в одному з найбільших вітчизняних та американських ритейлерів. Визначено основні групи проблем стратегічного управління в Україні. Розроблено графічну схему, що відображає зв'язки в механізмі стратегічного управління для подібних компаній. Шляхом порівняння таких складових як: визначення стратегічного бачення і формування місії, встановлення довгострокових і короткострокових цільових показників, публічність, розробка стратегії, реалізація обраної організаційної стратегії та оцінка діяльності, введення коректив у місію, цільові показники та оцінки різниць в підходах, запропоновано шляхи вирішення існуючих проблем у напрямках управління стратегіями. Зазначено провідні елементами стратегічного управління великими компаніями та перспективи подальшого розвитку у даному напрямку.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний напрямок, місія, цілі розвитку, стратегічне бачення, система стратегій, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, довгострокове планування, вітчизняний ритейлер ключові показники бізнесу, індикатори діяльності, ефективність

JEL classification: L19, M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.55.62>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Актуальність теми роботи зумовлено радикальною перебудовою бізнесу крупних господарюючих суб'єктів як основи економіки України за катастрофічними

наслідками подій 2022 р., які змусили переглянути та оптимізувати заходи управління щодо перегляду та досягнення місій.

**2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА  
ПУБЛІКАЦІЙ**

В науковій літературі засади проблем формування та впровадження стратегій

великих компаній розглядалися, переважно, значною кількістю авторів, таких як Аакер Д., Ансофф І., Виханский О.С., Карлоф Б., Краснокутська Н.С., Ламберн Ж., Мескон, Майкл Х., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Шершньова З.Є. та ін. щодо з управління на загальному рівні, або в аспекті ключових операцій, в контексті оцінки ефективності та планування сфер діяльності. Переважна більшість наукових публікацій основана на дослідженнях та розробках ключових показників, на яких базуються напрямки вибору стратегій підприємств та управління ними.

Однак, наразі не існує універсальних та ефективних алгоритмів формування та реалізації стратегій у вітчизняному бізнес-середовищі для великих суб'єктів господарювання виходячи з існуючих й типових складнощів згідно заданих місій та стратегічних бачень компаній у різному часовому горизонті.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Стаття присвячена складанню переліку основних проблем формування та складовим впровадження стратегій крупних компаній в Україні на основі прогресивного закордонного досвіду при порівнянні вітчизняного та американського ритейлера.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є аналіз проблеми формування та впровадження стратегій великих компаній України.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Система стратегій будь-якого підприємства характеризується певними особливостями, так як вона об'єктивно визначається впливом зовнішнього середовища на діяльність та його власним ресурсним потенціалом, а також специфічністю реакції на сигнали ринку.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі, тобто в комплексі заходів стратегічного управління.

З'ясувавши, що таке стратегія, можна виділити вже зміст стратегічного управління та його засади формування й впровадження.

Загалом, стратегія - довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Різноманіття терміну «стратегія» пов'язане з його конкретним застосуванням, яке походить від грецького *strategia*, *stratos* – військо, *ago* – веду, тобто це військовий термін, вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер ведення війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання. Вперше термін «стратегія» щодо управління будь-яким комерційним підприємством використав А. Чендлер – молодший у своїй праці «Стратегія та структура» [8, с. 75].

Відзначимо, що немає загально прийнятого та узгодженого її визначення. Доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [1, с. 46].

Стратегія - багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства явище, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства [6, с. 75].

Іншими словами, стратегія це генеральна комплексна програма яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності, як: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію чи послуги, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру тощо.

Одним з перших етапів є планування поточної стратегії, від якої буде залежати успіх функціонування підприємства.

Розглянемо деякі визначення стратегічного управління відомих науковців для формування елементів його впровадження задля вирішення проблем у діяльності великих компаній.

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 у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [9, с. 108].

Шершньова З. вважає, що стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [13, с. 21].

За І. Ансофом стратегічне управління - діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2, с. 14].

А. Томпсон та А. Стрікланд виділили стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, реалізації стратегічного плану з оцінкою діяльності, впровадження та корекції стратегій. При цьому А. Томпсон виділяє декілька цілей стратегічного управління: інновації, персонал, продуктивність, ресурси, прибутковість, положення на ринку та ін. [11]. Такі цілі є звісно, зрозумілими щодо впровадження як індикаторів, однак у довгострокових періодах великі компанії мають різні результати з причини розмаїття застосовуваних засобів для їх досягнення.

Можемо сформувати власне визначення стратегічного управління, яке є діяльністю, спрямованою на досягнення місії за допомогою формування та застосування комплексу заходів, які не перевищують потенціалу компанії.

Ділові стратегії є запорукою успіху досягнення цілей та прибутків для підприємств, про що свідчить:

– розробка конкурентоспроможних мійр і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;

– своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, у політиці та значимих сферах;

– рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги - лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті [12, с. 91], звісно у кожній є свої прояви ризиків, зважаючи на переваги. Так, стратегії лідерства за витратами дозволяють формувати нижчі ціни, ніж у конкурентів і водночас охоплювати вузькі та широкі сегменти ринку, а диференціації – більш вигідні для покупців, тому для компанії важливим є пошук «золотої середини» в процесах управління обраними стратегіями.

Зміст стратегічного управління складають наступні елементи:

– визначення цілей бізнесу;

– формування диверсифікованого портфелю діяльності;

– проектування, вдосконалення та адаптація до середовища організаційної та управлінської структури та ін.

Для більш ефективної реалізації стратегічного управління необхідно розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та найбільшу увагу приділити саме основній діяльності, поступово адаптуючи стратегію в маркетинговому, виробничому напрямках та в сервісному обслуговуванні, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі і вони самі в процесі реалізації загальної стратегії будуть змінюватися згідно обраному напрямку [7, с. 36].

Надалі проведемо порівняння складових стратегічного управління двох провідних торгових компаній України та США, щоб визначити основні проблеми досліджуваної тематики та винайти можливі шляхи їх розв'язання.

Загальний виторг 15 ритейлерів України за 2021 р. – більше 500 млрд. грн.: це практично 20% від сукупного виторгу 100 найбільших приватних компаній України. Виторг найближчого конкурента в два рази

вищій, ніж «Фоззі Груп» [18].

Мережа «Сільпо» (компанія «Фоззі Груп») — це найбільша українська мережа магазинів. Магазины «Сільпо» орієнтовані на роздрібну торгівлю продуктами харчування та готовими стравами. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції [15].

«Фоззі Груп» налічує більше 20-ти різних бізнесів, близько 45 тисяч чоловік працюючого персоналу по всій Україні [16].

Щодо мережі «Сільпо», то активна діджиталізація розпочалася з 2018-го р., коли супермаркети обладнали касами самообслуговування, у 2020-му запустили службу доставки із супермаркетів, у 2021-му власну dark kitchen та мобільний банк, а також мобільний сервіс через який можна самостійно відсканувати та розплатитися за товар, що дозволило їй надалі збільшувати валовий прибуток мережі ще й за рахунок онлайн продажів [17]. Однак, мережа «Сільпо» упродовж 2020-2022 рр. була збиткова (суми сягали до 3 млрд. грн.) [18].

Зростання частки ринку й доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» відбувається шляхом:

- зростання обсягу продажів;
- розширенню проникнення торгівлі;
- збільшення регіональної присутності

(відкриття нових магазинів) [16].

Таким чином, для подальшого забезпечення економічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» основними ризиками залишаються: продовження російської збройної агресії проти України, відсутність консенсусу щодо напрямків проведення інституціональних реформ, а також низький рівень залучення іноземних інвестицій та зрив імпорتنних поставок товарів.

На протигагу мережі «Сільпо» Walmart з 2003 р. утримує 1-е місце в Fortune 500 (крім 2006 р. і 2009 р.), очолює світовий рейтинг Global Powers of Retailing, що складається Deloitte, на Walmart припадає 10% загального виторгу всіх учасників Топ-250 [10, с. 18].

Walmart — найбільша у світі роздрібна мережа, до якої станом на 2022 р. входило понад 10 тис. магазинів у 24 країнах світу з чистим прибутком від 13 млрд. дол. США та оборотом вище 570 млрд. дол. США: гіпермаркети, універсами, які продають продовольчі та промислові товари, а також

ліки. Walmart належить низка інтернет-магазинів [19].

Walmart, Inc. складається з 3 основних підрозділів: — роздрібна торгівля та торгівля через інтернет, а також пов'язаних фінансових послуг - грошові перекази, переведення в готівку чеків, передоплачені картки: більше 3,7 тис. супермаркетів, кілька сотень дисконт-центрів та міні-маркетів.

Основні конкуренти Walmart на роздрібному ринку США – мережі Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco та Target.

Таким чином, Walmart більш диверсифікована компанія, ніж «Сільпо», і не лише за географічним аспектом та непродовольчим асортиментом, але й завдяки можливостям фінансових переказів.

Складові стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart» порівняємо за допомогою табл. 1.

Як можна помітити з порівняння складових стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart», американська компанія має переваги щодо змістовності застосовуваних елементів в аспектах гнучкості та адаптованості до місії, а також розмежування корпоративної, ділової та функціональних стратегій до бізнес-процесів та ланки споживачі-партнери. При цьому стратегічне бачення зарубіжної компанії в прямому сенсі передбачає та випереджає формування місії на горизонті довгострокового планування вище 5 років на відміну між вітчизняного ритейлера, особливо з урахуванням публічного лістингу акцій.

Аналіз виявлених відмінностей бізнесу українського підприємства від іноземного дає змогу узагальнити причини та передумови виникнення існуючих проблем стратегічного управління в нашій країні:

- формування цілей без чітких часових та матеріальних меж при відсутності узгодженості під цілей;
- відсутність ефективного топ-менеджменту з причини перебування на керівних посадах «своїх» людей замість професіоналів;
- обмежений практичний інструментарій управління складовими стратегіями;
- невідповідність наявності та застосовуваних ресурсів місії компанії;

– невиправний вплив форс-мажорів в країні, як-то пандемія, війна, непередбачена зміна уряду та ін. на роботу ділового середовища;

– недосконалість та бюрократичність систем управління, які базуються, в більшості свого прояву на радянських нормах функціонування економіки, а не на сучасних досягненнях НТП. Варто додати, що витoki існуючих проблем стратегічного управління базуються не лише на менталітеті більшості керівників великих компаній, але й на адміністративно-економічних методах планування господарської діяльності та відсутності розуміння налагодження гнучких та адаптивних зв'язків між центрами відповідальності – в геосегментах ринку.

Механізм стратегічного управління для великих компаній схематично можна представити на рис. 1.

Розроблена схема стратегічного управління для великих компаній дозволяє поєднати місію та бачення зі сценаріями розвитку та результатами їх моделювання у відповідності до показників звітності на всіх ділових рівнях в процесі оцінки та планування ефективності бізнесу.

Вирішення проблем стратегічного управління для великих компаній можна шляхом:

- подальшого адаптування організаційних систем відповідно до існуючих ресурсів;
- інтеграції системи моніторингу стратегічних індикаторів до системи контролю;
- застосування найсучасніших ефективних інструментів управління фінансами;
- вихід на IPO (міжнародний рівень);
- градації часових рамок та інтервалів відповідно стратегічному баченню та місії тощо.

Таблиця 1

Складові стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart» (складено за [16, 19])

Складові стратегічного управління	Сільпо	Walmart
Визначення стратегічного бачення і формування місії	Стратегічне бачення в цілому відповідає місії	Стратегічне бачення випереджає на кілька кроків сформовану місію
Встановлення довгострокових і короткострокових цільових показників	Горизонт планування до 5 років	Горизонт планування до 10 років
Публічність (лістинг акцій)	Відсутні	Вихід на IPO
Розробка стратегії (ділової, функціональної та корпоративної)	Корпоративна стратегія обмежується формуванням корпоративної культури. Ділова стратегія спрямована на встановлення та підтримку відносин з партнерами по бізнесу. Функціональна стратегія базується на основних бізнес-процесах	Корпоративна стратегія гармонійно поєднується з діловою та функціональною. Ділова стратегія орієнтована окрім на партнерів, ще й на цільові групи споживачів та підтримку іміджу. Функціональна стратегія складається з часток бізнес-процесів в єдиний злагоджений алгоритм
Реалізація обраної організаційної стратегії	Є інертною, зважаючи на складність управління бізнес-групою зі сторони головної компанії та диверсифікованого бізнесу	Змінюється залежно від факторів ринку та зовнішнього середовища
Оцінка діяльності, введення коректив у місію, цільові показники	Місія не змінюється і не пов'язана з цільовими показниками	Місія має незначні зміни відповідно до важливості набору цільових показників на визначений часовий інтервал

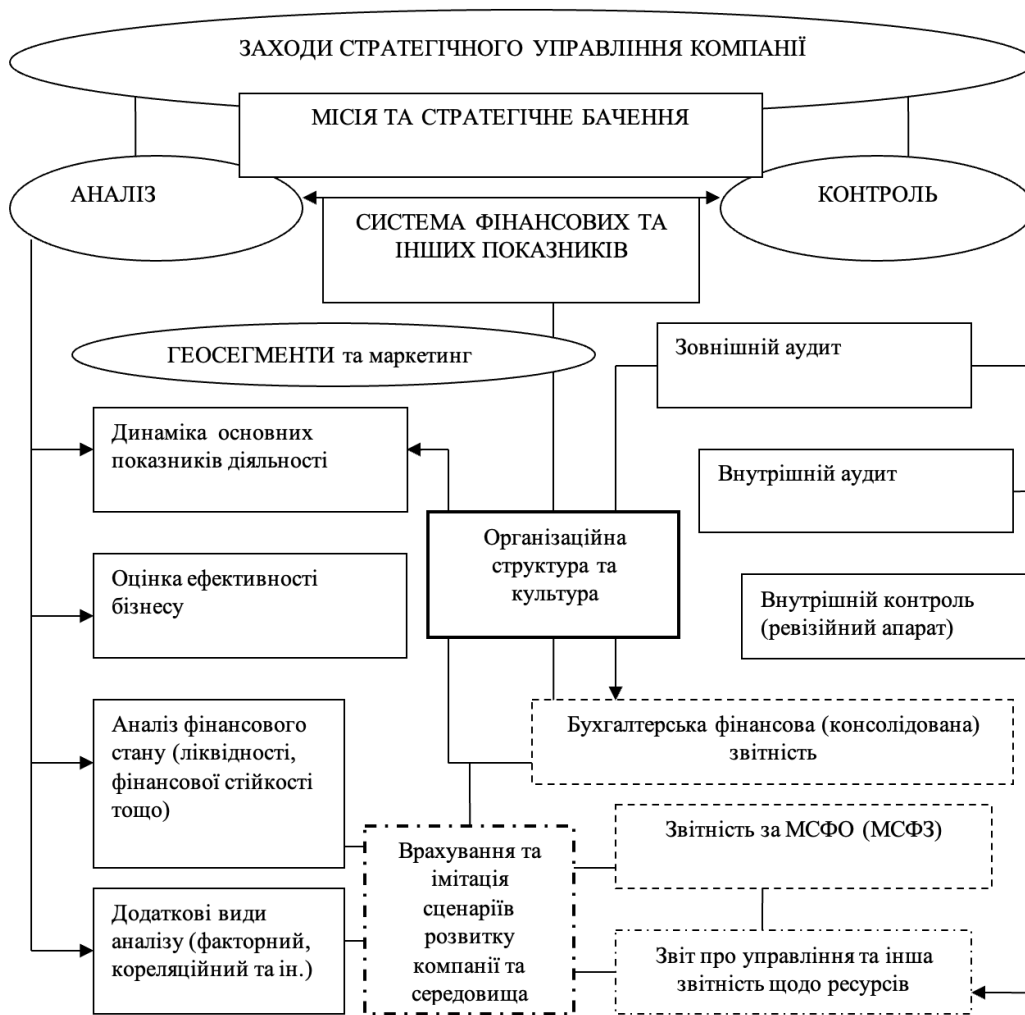


Рис. 1. Механізм стратегічного управління для великих компаній (розробка автора)

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

За підсумками дослідження проблем формування та впровадження стратегій великих компаній України зроблено наступні висновки.

Стратегія - якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується форм і методів діяльності, взаємовідносин в середині і який приводить до цілей в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Основу стратегічного управління великих компаній є наявність попиту споживачів, інтелектуальних і технологічних можливостей використання досягнень науки і техніки, технічних і економічних можливостей щодо організації виробництва й збуту нової продукції за наявних та потенційних конкурентних переваг.

Система засобів стратегічного управління має одночасно враховувати потреби зовнішнього середовища і технологічні

можливості компаній, адекватно реагуючі на ринкові зміни та глобальні виклики відповідно ступеню пріоритетних цілей.

Важливим в процесі еволюції складових стратегічного управління є своєчасно розпізнати та ідентифікувати альтернативи: альтернативою імітаційній стратегії є слідування за лідером, копіювання, залежності чи удосконалення технологічності бізнес-процесів компанії.

Основними групами проблем стратегічного управління в Україні залишаються:

- складність підбору кваліфікованого ТОП-менеджменту;
- бюрократичність систем управління у великих компаніях;
- неможливість передбачити виконання місії компанією на часовому горизонті від 3 років внаслідок чисельних форс-мажорів в країні;
- мінливе політичне та податкове

середовище для ведення бізнесу;  
– труднощі адаптації прогресивних методик управління персоналом та фінансами на практиці та ін.

Отже, провідними елементами стратегічного управління великими компаніями та перспективами подальших розвідок у даному напрямку, на наш погляд, мають також бути:

– реформування та просування бренду;

– протидія фейковим маркетинговим заходам конкурентів;

– винахід найбільш гармонійного портфелю диверсифікованого бізнесу на середньо- та довгостроковий період;

– поєднання культури ділового середовища партнерів та потенціалу людських ресурсів суб'єкта господарювання;

– оптимізація організаційно-управлінської структури під динаміку ключових показників ефективності бізнесу.

### Література

1. Aaker D. Strategic market management. John Wiley & Sons, 2010. 354p.
2. Ansoff I. New corporate strategy. Sidgwick & Jackson, 1986.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
4. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
5. Єпіфанова, І. Ю. (2020). Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*, (13), С. 33-39.
6. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
7. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. №. 3. P. 51–59.
8. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. New York : Harper & Row, 1988.
9. Станіславик О., Замлинський В. Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. *Innovation and Sustainability*, 2023 (1), С. 230–238.
10. Волтон С. Історія Walmart. Зроблено в Америці. Наш формат. 2020. 288 с.
11. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management. Edition, 12, McGraw-Hill Education, 2001
12. Токмакова І., Дикань В. Стратегічне управління. К.: ЦНЛ, 2019. 272 с.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
14. Відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40720198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/)
15. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/>
16. Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about>
17. Профіль «Фоззі-Групп». URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
18. 15 Найбільших рітейлерів України. URL: <https://forbes.ua/company/15-naybilshikh-riteyleriv-ukraini-khto-naybilsh-pributkoviy-i-zbitkoviy-sered-atb-fozzy-epitsentru-rozetka-ta-inshikh-19102021-2610>
19. Офіційний сайт мережі «Walmart». URL: <http://www.walmartstores.com/>

### References

1. Aaker D. (2010) Strategic market management. John Wiley & Sons.
2. Ansoff I. (1986) New corporate strategy. Sidgwick & Jackson.
3. Dykan V.L. (2013) Strategic management: [study manual] / V.L. Dykan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz [etc.]. - Kyiv: TsUL.
4. Zhikhareva V.V., Savelieva T.M. (2017) Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty. *Economy and society*. No. 9. p. 423-427.
5. Yepifanova I. Yu. (2020). Formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, (13), p. 33-39.
6. Krasnokutska N.S. (2017) Strategic management: a study guide for students of economic specialties / N.S. Krasnokutska, I.A. Kabanets - Kharkiv: NTU "KhPI".
7. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu. (2018) Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4. No. 3. P. 51–59.

8. Mescon M., Albert M., Hedouri F. (1988) Fundamentals of Management. New York: Harper & Row.
9. Stanislavyk O., Zamlinskyi V. (2023) Sustainability of enterprise development in strategic management. *Innovation and Sustainability*, (1), p. 230–238.
10. Walton S. (2020) History of Walmart. Made in America. Our format.
11. Thompson Arthur A., Strickland A. J. (2001) Strategic Management. Edition, 12, McGraw-Hill Education.
12. Tokmakova I., Dykan V. (2019) Strategic management. K.: TsNL.
13. Shershnyova Z.E. (2014) Strategic management: Textbook. K.: KNEU.
14. Information about Silpo-Food LLC. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40720198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/)
15. Official website of Silpo-Food LLC. URL: <http://silpo-fud.emitters.net.ua/ua/>
16. The official website of the "Silpo" network. URL: <https://silpo.ua/about>
17. "Fozzie Group" profile. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
18. 15 of the largest retailers in Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/15-naybilshikh-riteyleriv-ukraini-khto-naybilsh-pributkoviy-i-zbitkoviy-sered-atb-fozzy-epitsentru-rozetka-ta-inshikh-19102021-2610>
19. Official website of the "Walmart" network. URL: <http://www.walmartstores.com/5>.

### *Abstract*

**YEDINAK Volodymyr, PIKALOVA Vladyslava**

### ***Problems of formation and implementation of strategic management of large companies of Ukraine***

*The article examines the problems of the formation and implementation of strategic management of large Ukrainian companies. A study of the content of strategic management and its process of formation and implementation in the organization was conducted. On the basis of the analysis of scientific literature, a proper definition of strategic management was formulated. The main ways of increasing the market share of domestic companies are identified. An analysis of the strategic management of the largest domestic and American retailers was carried out.*

*Based on the results of the analysis, the reasons and prerequisites for the emergence of existing problems of strategic management in Ukraine were summarized. The components of strategic management, such as the mission, strategic vision and organizational structure, were compared in one of the largest domestic and American retailers. The main groups of strategic management problems in Ukraine have been identified. A graphic diagram has been developed that reflects the connections in the mechanism of strategic management for similar companies. By comparing such components as: defining a strategic vision and forming a mission, setting long-term and short-term targets, publicity, developing a strategy, implementing the chosen organizational strategy and evaluating activities, introducing corrections to the mission, target indicators and evaluating differences in approaches, ways of solving existing problems in the areas of strategy management. The leading elements of strategic management of large companies and the prospects for further development in this direction are indicated.*

**Keywords:** *strategy, strategic management, strategic direction, mission, development goals, strategic vision, a system of strategies, external environment, competitiveness, long-term planning, domestic retailer key business indicators, activity indicators, efficiency*

**Стаття надійшла до редакції 14.08.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Єдинак В. Ю., Пікалова В. В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 55-62.

Yedinak V., Pikalova V. (2023) Problems of formation and implementation of strategic management of large companies of Ukraine. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 55-62.



