

### Література

1. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 527 с.
2. Боголіб Т.М. Роль освіти і науки у постіндустріальному розвитку України. — К.: Корпорація, 2010. — 408 с.
3. Котлер Ф., Касліоне Дж. А. Хаотика. Управління та маркетинг в епоху турбулентності. — К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. — 208 с.
4. Куклін О.В. Економічні аспекти вищої освіти. — К.: Знання України, 2008. — 331 с.
5. Кюблер Х.-Д. Міфи про суспільство знань. — К.: ВД Д.Бураго, 2010. — 264 с.
6. Резніченко К.Г. Фінансове оздоровлення сфери освіти: проблеми та шляхи розв'язання // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2009. — № 2. — С. 301—309.
7. Сото Е. Загадки капіталу. — К.: Ніка-Центр, 2009. — 232 с.
8. Студінський В.А. Хаотика сучасної української освіти // Тези VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економічних і політико-правових систем України та інших країн Європи на початку XXI століття». — Львів: ЛУБП, 2011. — С. 263—265.
9. Цимбал Л.І. Проблеми регулювання ринку освітніх послуг на сучасному етапі // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2010. — № 2. — С. 433—438.

Статтю подано до редакції 20.10.2012 р.

УДК 005.21: 936.3

**О.В. Цурік**, аспірант кафедри економіки підприємства  
Донецького національного університету

#### СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**АНОТАЦІЯ.** Проаналізовано теоретичні засади стратегічного управління, розкрито сутність стратегічного управління та стратегії, зокрема, як інструменту управління підприємством в умовах нестабільності. Запропоновано алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічне управління, підприємство, стратегія, конкурентна перевага, умови нестабільності, реалізація стратегії, зовнішнє середовище.

**АННОТАЦИЯ.** Проанализированы теоретические основы стратегического управления, раскрыто сущность стратегического управления и стратегии, в частности, как инструмента управления предприятием в условиях нестабильности. Предложено алгоритм разработки и реализации стратегии предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегическое управление, предприятие, стратегия, конкурентное преимущество, условия нестабильности, реализация стратегии, внешняя среда.

**ANNOTATION.** Analyzed the theoretical foundations of strategic management, disclosed the nature of strategic management and strategy, in particular, as a tool for enterprise management in turbulent times. Algorithm of design and implementation of business strategy were proposed.

**KEY WORDS:** strategic management, business, strategy, competitive advantage, conditions of instability, implementation of the strategy, ambient.

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові відносини змушують більшість вітчизняних підприємств працювати в умовах невизначеності та обмежень: нестабільності зовнішнього середовища, труднощів збирання і опрацювання інформації та ін. [1, с. 79]. Ефективність управління все більшою мірою залежить від швидкості урахування змін зовнішнього середовища.

Метою роботи є визначення ролі стратегії в умовах нестабільної економіки та розробка теоретичних засад стратегічного управління підприємством, використання яких дозволить підвищити ефективність функціонування як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому.

Актуальність питання визначення діючої стратегії в умовах нестабільності для вітчизняних підприємств обумовлена насамперед причиною, що пов'язана з існуючими проблемами забезпечення ефективності діяльності підприємств та досягненням динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, а також проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємств у конкурентному середовищі.

Ефективне розв'язання даної проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що може бути досягнуто на основі грамотно розробленої стратегії розвитку підприємства [2, с. 85].

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Проблеми розробки та реалізації ефективних стратегій знайшли своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених і спеціалістів: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. П. Наливайка, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедоурі, В. Вінокурова, С. Попова та ін.

Незважаючи на це, питання розробки та формування стратегії з позиції управління підприємством у нестабільному середовищі все ще залишається недостатньо досконалим.

**Виклад основного матеріалу.** Управління розвитком підприємства передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства. Тобто для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідно мати чітку стратегію розвитку. Економічна стратегія підприємства має передбачати наявність різних моделей розвитку як реакцію на нестабільність зовнішнього середовища [3].

Сучасні умови, в яких доводиться працювати підприємствам, характеризуються підвищеною складністю, динамічністю, якісною новизною стратегічних завдань і високим рівнем імовірності виникнення непередбачених ситуацій, ризиків. Тому цілком закономірним виглядає постійне існування реальних загроз для ефективного та довготривалого функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Таким чином, ділове середовище діяльності підприємства, що характеризується підвищенням складності і невизначеності, визначає нові підходи до розробки загальної стратегії їх розвитку. Загалом система управління розглядається як процес розроблення та реалізації стратегії підприємства, що функціонує в умовах зовнішнього середовища.

Результатом стратегічного управління є чітка стратегія розвитку підприємства, яка враховує можливість постійної переоцінки і періодичної перевірки вибраних цілей, аналізу стану середовища діяльності суб'єкта господарювання.

На сучасному етапі вагомим вкладом в розвиток теорії стратегічного управління підприємством є представлення теорії стратегії підприємства в теоретичних дослідженнях А. П. Наливайко [4], згідно з якою:

- стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно вагомих напрямків діяльності;
- стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та коригуватись або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

Стратегію підприємства слід розглядати як набір правил для прийняття рішень, якими воно користується в своїй діяльності, і підпорядкованості їх загальним правилам господарювання, що діють у даній державі. Тому розробка науково обгрунтованої стратегії управління розвитком підприємства в Україні неможлива за відсутності її бази — загальної стратегії розвитку країни і регіонів.

Бачення поняття стратегії різними вченими представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**БАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РІЗНИМИ ВЧЕНИМИ**

Вчені	Визначення стратегії
А. Д. Чендлер	Стратегія — це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій і розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення
І. Ансофф	Стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності
А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд	Стратегія — комплексний план управління підприємством, який повинен зміцнити його положення на ринку, забезпечити координацію зусиль, задоволення потреб споживачів, успішну конкуренцію та досягнення визначених цілей
Г. Мінцберг	Стратегії — комбінації п'яти елементів (п'яти «П»): — стратегія як план дій; — стратегія як прикриття (маневр, який здійснюється з метою введення конкурента в оману); — стратегія як порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); — стратегія як позиція (місце щодо свого оточення); — стратегія як перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути)
М. Портер	Стратегія — це та річ, яка робить вас унікальними, це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства.

Аналізуючи представлені визначення, в стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, розвитку відносно зовнішнього середовища та ін., що приводить підприємство до визначених цілей. При цьому особливого значення стратегія набуває тоді, коли зміни, що постійно відбуваються в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства, становлять реальну загрозу його подальшому успішному функціонуванню [5, с. 159].

Загальна економічна стратегія розвитку підприємств має включати такі складові: інвестиційну стратегію; маркетингову стратегію; виробничу стратегію; фінансову стратегію; організаційну стратегію; кадрову стратегію; стратегію матеріально-технічного постачання; цінову стратегію; збутову стратегію тощо.

Процес розробки стратегії ґрунтується на детальному вивченні всіх можливих шляхів розвитку і полягає у виборі загального напрямку діяльності, ринків, потреб, що будуть задовольнятися, методів конкуренції, ресурсів і моделей бізнесу.

Аналізуючи підходи до формування стратегії управління діяльністю підприємств України можна зробити висновки, що на сьогодні найбільш типовими моделями стратегіями є:

- диференціація продукції;
- диверсифікація діяльності: поряд з основним виробництвом підприємства займаються торговельною діяльністю, операціями з цінними паперами, вкладають кошти в інші підприємства і організації;
- стратегія дроблення: вітчизняна практика виробила специфічний вітчизняний тип стратегії підприємства, який називається стратегією дроблення. Ця стратегія пов'язана з поділом підприємства на ряд дрібніших «дочірніх» підприємств, створенням холдингових структур на базі колишніх великих підприємств. Поширення такої стратегії пов'язане з можливостями ухилення від податків, з розвитком ініціативи дочірніх підприємств у пошуку шляхів виживання [6].

Доцільно в процесі формування стратегічного набору підприємства враховувати принцип взаємовідповідності стратегій, який можна сформулювати наступним чином: стратегічний набір забезпечує підтримку загальної стратегічної лінії досягнення генеральної мети підприємства шляхом взаємної підтримки стратегій, які належать до різних складових (вертикального узгодження стратегій), а також шляхом взаємоузгодження стратегій, що належать до однієї складової (горизонтального узгодження стратегій) [7, с. 50].

Стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковому періоді. Засобом та джерелом досягнення цього є стратегічний потенціал підприємства, що включає ресурси та компетенції, якими володіє або може володіти організація.

Управління даними процесами передбачає розробку, вибір та обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей і розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства [8, с. 168].

Сьогодні найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, це його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Тільки володіючи солідними конкурентними перевагами, підприємство може розраховувати на більш високий рівень прибутковості.

Вид конкурентної переваги на окремих ринках (сегментах ринку), де воно працює або має намір працювати визначають конкурентні стратегії підприємства. Відповідно саме стійка конкурентна перевага є основою ефективної діяльності компанії.

У свою чергу, операційні стратегії повинні надати відповідь стосовно того, яким чином (за рахунок яких бізнес-процесів) підприємство отримує бажану

конкурентну перевагу. Тобто операційні стратегії стосуються здійснення бізнес-процесів основної діяльності підприємства.

Наступна складова стратегічного управління вміщує стратегії формування, підтримки й накопичення ресурсної бази підприємства. Особливе місце серед них посідає група стратегій формування і розвитку людських ресурсів підприємства. Мета стратегічного управління розвитком людських ресурсів полягає в забезпеченні підприємства персоналом, який володіє необхідним комплексом компетенцій. Це є запорукою стійкої конкурентної переваги.

Промислово розвинуті країни активно займаються розробкою центральної інноваційної стратегії, що означає реалізацію запланованих на рівні країни конкретних інноваційних заходів. Мета інноваційної стратегії — створення найсприятливіших умов технічного і господарського розвитку підприємства і галузей [6, с. 61].

Для розробки своєчасної і обґрунтованої стратегії розвитку та створення умов для її реалізації необхідно визначити стратегічну позицію підприємства. Оцінка стратегічної позиції підприємства виступає практичним інструментом подальшого вибору доцільного напрямку стратегічного розвитку. Вибір стратегії і в цілому успішність діяльності підприємства в значній мірі залежить від його стратегічної позиції.

Світовий досвід свідчить про наявність великої кількості різних концепцій, які можуть бути покладені в основу при розробці стратегій розвитку підприємства. Все більшого значення на сучасному етапі набуває концепція синергізму (грец. Synergos — діючий разом), відповідно до якої стратегії мають забезпечувати синергетичний ефект.

Слід відмітити, що досвід провідних західних кампаній свідчить про можливість одночасного використання кількох стратегій у рамках однієї виробничої структури. Реалізація стратегії стосується всіх сфер управлінської діяльності, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх впровадженням і досягненням визначених результатів.

Оскільки внутрішнє і зовнішнє середовища характеризуються динамічністю і є носіями стратегічних несподіванок, під час реалізації стратегії виникає потреба у стратегічному контролі. На практиці підприємство в процесі стратегічного розвитку стикається з певними вимогами і обмеженою кількістю альтернатив дій, з яких необхідно обрати таку, яка приведе до досягнення цілей. При цьому воно має здійснити оцінку обраної стратегії з точки зору правильності врахування при її виборі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають можливість здійснення стратегії.

Оцінка стратегії підприємства має двоїстий характер. З одного боку, аналіз та оцінка стратегії підприємства та структури його ділової активності є першим етапом стратегічного аналізу диверсифікованого підприємства, а з іншого боку — завершує стратегічне планування та продовжується на всіх етапах реалізації стратегії.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі наводять низку кількісних і якісних критеріїв, які використовуються в процесі оцінки стратегії. Кількісними критеріями є: доля ринку; задоволеність працівників; зростання обсягів продажу; чистий прибуток; курс акцій; рівень витрат та ефективність виробництва; дохід у розрахунку на акцію; плинність кадрів; невиходи на роботу та ін. До якісних критеріїв вчені відносять: поглиблення знань ринку; здатність залучити висококваліфікованих менедже-

рів; розширення обсягу послуг клієнтам; зниження кількості загроз; використання можливостей та ін. [9].

Російські вчені відзначають, що оцінка стратегії передбачає оцінку розроблених стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності, послідовності для організації і порівняння результатів здійснення стратегії з рівнем досягнення цілей. При цьому вони відокремлюють три основні елементи, які є ознакою ефективної системи оцінки, — це мотивація, інформація та критерії оцінки прийняття рішення за результатами оцінки стратегії (послідовність здійснення стратегії, узгодженість з вимогами середовища, здійсненність стратегії, прийнятність для груп впливу та переваги щодо конкурентів) [2, с. 87].

Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства представлено на рис. 1.

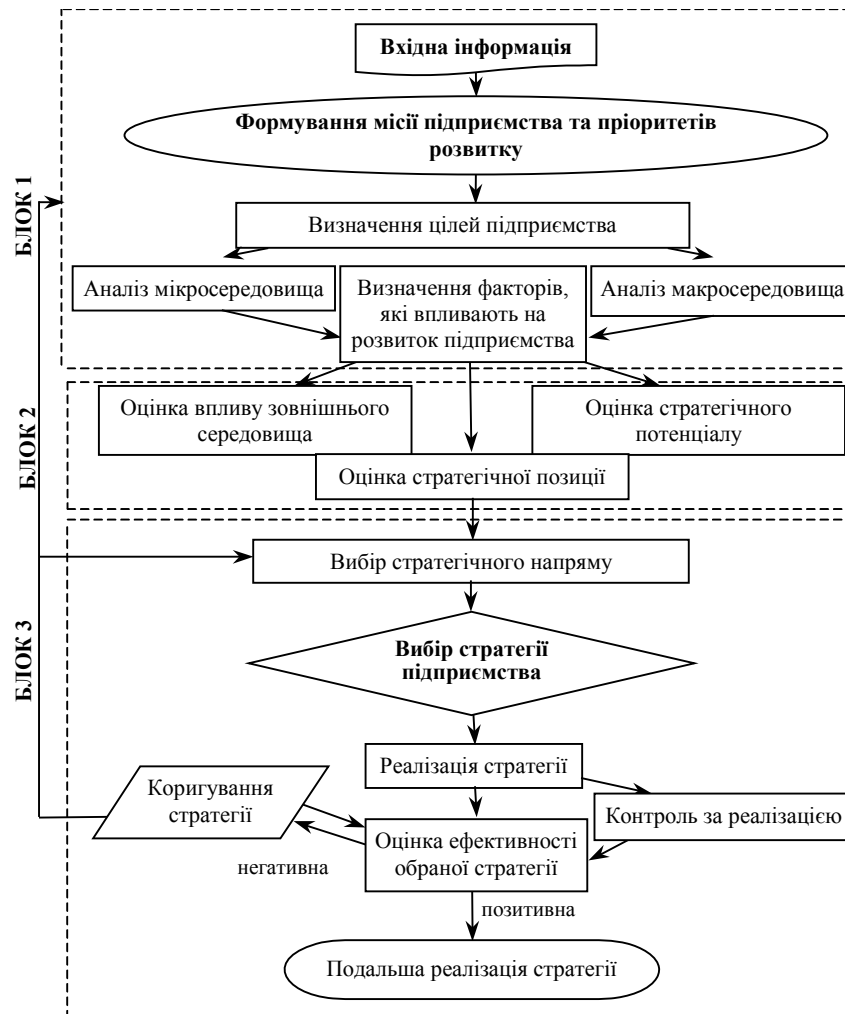


Рис. 1. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Відповідно до наведеної схеми пропонується процес розробки та реалізації стратегії підприємства розділити на три блоки. Це дає змогу змінювати і коригувати дії в окремому блоці, що сприятиме більш гнучкому та швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Перший блок відповідає за формування місії та цілей підприємства, другий — за оцінку стратегічної позиції підприємства, третій стосується безпосередньо прийняття та реалізації стратегії.

Розробляючи стратегію, необхідно пам'ятати, що вона не може гарантувати 100 % результат. Це насамперед пояснюється тим, що у момент розробки стратегії підприємства практично неможливо отримати точну, повну й достовірну інформацію про віддалене в часі середовище реалізації стратегії, про всі діючі або потенційно можливі зовнішні і внутрішні фактори. Все це є проявом невизначеності як об'єктивної форми існування навколишнього світу [5, с. 163]. Необхідно пам'ятати, що одна із основних проблем реалізації стратегій підприємства полягає у зміні з плином часу обставин, які його оточують. Зовнішнє середовище дестабілізується, відкриваються нові можливості і все, що в прийнятій стратегії було конструктивним і ефективним, з часом стає повною протилежністю. Тому зазвичай основна увага приділяється саме перегляду стратегії.

Враховуючи викладене, пропонується здійснювати оцінку ефективності обраної стратегії, контроль за її реалізацією коригування та перегляд стратегії в разі необхідності, що відображається в блоці 3 рис. 1.

Складність розробки науково орієнтованої і обґрунтованої стратегії управління діяльністю українського підприємства має в своїй основі ряд чинників внутрішнього і зовнішнього характеру.

**Внутрішні чинники:** зосередження уваги на тактичних рішеннях, в основному на забезпеченні поточної платоспроможності; високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування; низький рівень фінансової дисципліни (зростання, в т.ч. простроченої дебіторської і кредиторської заборгованості); низька ефективність ведення бізнесу (низький рівень рентабельності, а для деяких сегментів характерний збитковий результат функціонування); неефективність дивідендної політики (висока частка прибутку, що використовується) та ін.

**Зовнішні чинники:** невизначеність загальної стратегії розвитку країни і регіону для наступної деталізації окремим господарюючим суб'єктом; несприятливі загальноекономічні і галузеві умови; недосконалість українського законодавства та політична нестабільність; недостатній рівень підготовки економічних кадрів, орієнтованої на особливості еволюційного розвитку системи «підприємництво» та ін.

Відповідно, з'ясування основних причин незадовільної реалізації стратегії підприємства, зокрема її низької ефективності та складності, а також обґрунтовані зміни (коригування) обраної стратегії, і стають одним із шляхів подолання труднощів, дозволяють визначати стратегію підприємства як об'єкт та інструмент управління підприємством в умовах нестабільності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, стратегію підприємства доцільно розглядати як інструмент, який має забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства, визначених у межах його загального напрямку розвитку, з урахуванням, як позитивного, так і негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

На сьогоднішній день досить очевидним є факт того, що не існує єдиної схеми управління, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми. Як відзначає більшість фахівців, недосконале законодавство, тривале політичне протистояння в Україні негативно позначаються на діяльності підприємств.

Сучасний етап трансформації економіки України, в якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах.

### Література

1. Корчагіна В.Г. Контролінг як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / В.Г. Корчагіна // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 79—85.
2. Тяжкороб В. Оцінка поточної стратегії як важливий етап управління підприємством / В. Тяжкороб // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 85—91.
3. Гринько Т.В. Інноваційна активність промислових підприємств у нестабільних умовах розвитку / Т.В.Гринько // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. — 2010.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
5. Ганнеча О.М. Стратегія як об'єкт та інструмент антикризового управління підприємством / О.М.Ганнеча // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24—25. — С. 157—164.
6. Бойко Л.А. Стратегія управління фінансовою діяльністю промислового підприємства / Л.А. Бойко, Л.А. Коваленко // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 58—64.
7. Богатирьов А.М. Структура стратегічного набору підприємства / А.М.Богатирьов, К.М.Столярська // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 49—55.
8. Кібук Т.М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т.М.Кібук // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24—25. — С. 164—169.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2002. — 704 с.
10. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буренина и др.; под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2008. — 496 с.

Статтю подано до редакції 10.10.2012 р.

УДК 334.76:330.131.5 (477)

**А.В. Череп**, д-р екон. наук,  
**Северина С. В.**,

Запорізький національний університет

### ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Акцентовано увагу на взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, визначено головні інтереси, які вони можуть переслідувати при взаємодії з підприємством. Обґрунтовано необхідність розробки системи показників для управління ефективністю, яка б враховувала всіх зацікавлених осіб, які мають вплив на підприємство.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стейкхолдери, взаємодія, інтерес.