

УДК 658

О. М. Ганнеча, аспірант кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЯ ЯК ОБ'ЄКТ ТА ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У даній статті розкрито сутність стратегії підприємства, подано класифікацію стратегій за рівнями управління підприємства, розглянуто стратегію підприємства як об'єкт та інструмент антикризового управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія підприємства, «піраміда стратегій», антикризова стратегія, «життєвий цикл» підприємства, стратегічна криза, перегляд (реконфігурація) стратегії, ризик стратегії (стратегічного рішення).

Сучасні умови, в яких доводиться працювати підприємствам, характеризуються підвищеною складністю, динамічністю, якісною новизною стратегічних завдань та високим рівнем імовірності виникнення управлінських несподіванок (непередбачених ситуацій). Тому цілком закономірним виглядає постійне існування реальних загроз ефективному та довготривалому функціонуванню будь-якого господарюючого суб'єкта.

Особливого гострою стає проблема збереження та подальшого розвитку підприємства під час виникнення негативних явищ національного та глобального масштабів. Як відзначає більшість фахівців, недосконале законодавство, тривале політичне протистояння (політична криза) в Україні негативно позначаються на діяльності підприємств, однак ще більш складнішою стає ситуація, коли проблеми національного характеру доповнюють світові потрясіння. Саме до таких належить глобальна фінансово-економічна криза, вплив якої на вітчизняну економіку став особливо відчутним наприкінці 2008 року.

Упродовж останніх десяти років в Україні спостерігалось економічне зростання: розширювалися ринки, підвищувалися заробітні плати, зростали ціни, спостерігалась позитивна динаміка на фондовому ринку. За такої ситуації цілком виправданою була реалізація стратегії екстенсивного росту більшістю компаній. В кризових умовах, що супроводжується загальним скороченням попиту, зниженням купівельної спроможності, безробіттям, падінням індексів фондових ринків, така стратегія може не тільки бути неефективною, але і загрожувати самому існуванню підприємства.

Перші дні функціонування підприємств у нових умовах продемонстрували те, що більшість до них були зовсім неготовими та зіткнулися з цілою низкою проблем. Яскравим прикладом цього є ситуація у вітчизняній швейній промисловості (табл. 1).

Через світову кризу попит на одяг різко скоротився, держзакупівлі зупинилися, а зростання курсу долара зробило нерентабельним його виробництво, оскільки пошиття одягу здійснюється переважно з імпортних тканин. До того ж вичікувальну позицію зайняли іноземні компанії, які розміщували замовлення на вітчизняних фабриках за давальницькими схемами. Спад виробництва за такими схемами спостерігався ще до кризи через зростання витрат на виробництво, зокрема, подорожчання енергоносіїв та робочої сили. Це привело до закриття багатьох фабрик у провінціях, які на 90 % були завантажені виробництвом продукції з давальницької сировини. Відчувають труднощі й експортери готової продукції, оскільки світова криза змусила зарубіжних партнерів переглянути відносини з українськими виробниками. Прогнозувати ситуацію в короткостроковій перспективі ніхто не береться. Більшість підприємств швейної промисловості не очікують на серйозну допомогу з боку влади та розраховують переважно на власні сили. Від держави вони лише вимагають створення прозорих правил гри для чесної конкуренції на внутрішньому ринку з дешевою напівлегальною китайською продукцією.

Таблиця 1

**ВИРОБНИЦТВО ДЕЯКИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ ШВЕЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ
У СІЧНІ–ЛИСТОПАДІ 2008 Р. (ЗА ДАНИМИ «УКРЛЕГПРОМУ»)**

Продукція	Виготовлено за		Зміни у листопаді 2008 р. порівняно з листопадом 2007 р., %	Зміни у січні-листопаді 2008 р. порівняно з січнем-листопадом 2007 ., %
	Листопад 2008 р.	Січень-листопад 2008 р.		
Пальто, напівпальто, накидки, плащі, куртки теплі та аналогічні чоловічі й чоловічі підліткові вироби, тис. шт.	30,3	363	–15,8	–21,5
Костюми чоловічі та підліткові, тис. шт.	79,8	826	–18,8	–11,9
Светри, джемperi, полувери, жилети та аналогічні трикотажні вироби машинного або ручного в'язання, тис. шт.	0,285	2,631	–21,7	–23,2

Отже, враховуючи ситуацію, що склалася в цілому по Україні та швейній промисловості зокрема, розгляд стратегії з позиції антикризового управління є досить актуальним.

Необхідно зазначити, що проблеми розробки та реалізації ефективних стратегій, знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених і спеціалістів: І. Ансоффа [2], О. С. Виханського, Г. Мінцберга [4], А. П. Наливайка [9], М. Портера [5], А. Стрікланда, А. Томпсона [3]. Досить вагомими також є результати досліджень у сфері антикризового управління підприємством А. П. Градова, Б. І. Кузіна, Е. М. Короткова [6], Л. О. Лігоненко, З. Є. Шершньової [7] та ін. Незважаючи на це, питання розгляду стратегії з позиції антикризового управління підприємством все ще залишається недостатньо розробленим. Враховуючи це, цілком закономірно, що основною метою даної статті є дослідження стратегії підприємства як об'єкту та інструменту антикризового управління.

Розпочинаючи дослідження, варто зазначити, що слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*stratos* — військо та *ago* — веду). Його вперше запозичив у військових та використав в економіці для визначення одного із видів управління будь-яким комерційним підприємством А. Д. Чендлер [1]. У своїй праці «Стратегія і структура» («*Strategy and Structure*», 1962), він зазначав, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення [1, с. 13].

Інший, не менш відомий американський дослідник, І. Ансофф [2], підкреслюючи важливість розробки стратегії для підприємства, наголошував на тому, що: «...підприємства, за відсутності планованої й керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій та субсидованих компаній. На підприємствах, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують». Стратегія в його розумінні — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [3, с. 32] визначають стратегію як комплексний план управління підприємством, який повинен зміцнити його положення на ринку, забезпечити координацію зусиль, задоволення потреб споживачів, успішну конкуренцію та досягнення визначених цілей. Процес розробки стратегії заснований на детальному вивченні всіх можливих шляхів (напрямів) розвитку й полягає у виборі загального напрямку діяльності, ринків, потреб, що будуть задовольнятися, методів конкуренції, ресурсів та моделей бізнесу.

Цікавим також є підхід Г. Мінцберга [4] до розгляду стратегії як 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).

Враховуючи той факт, що існує досить багато визначень даного терміну, на думку М. Портера [5], він взагалі перестає означати будь-що. Він зокрема стверджує, що керівники частенько плутають стратегію із прагненням досягнути чогось. Наприклад, компанія, яка стверджує, що її стратегія — стати технологічним лідером чи консолідувати галузь — насправді говорить не про стратегію, а про ціль. Інші компанії можуть сплутати стратегію із діями: наприклад, назвати стратегією злиття та поглинання. М. Портер наголошує на тому, що стратегія — це та річ, яка робить вас унікальними та визначає її як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства.

Узагальнюючи подані визначення, 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. 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. Відповідно, з'ясування основних причин незадовільної реалізації стратегії, зокрема її низької ефективності та неможливості досягнення визначених цілей, а також обґрунтовані зміни, що носять стратегічний характер й стають чи не єдиним шляхом подолання труднощів, дозволяють визначити стратегію підприємства як об'єкт та інструмент антикризового управління.

Кожен з авторів, даючи власне визначення стратегії підприємства, робить акцент на тих чи інших її особливостях. Визначення ж таких особливостей стратегій підприємства, в свою чергу знайшло своє відображення в їх різноманітних класифікаціях. Стратегії підприємства, зокрема, класифікують за:

- рівнем прийняття стратегічних рішень;
- джерелами конкурентних переваг;
- стадіями життєвого циклу товару (групи товарів);
- конкурентною позицією підприємства в галузі;
- ступенем агресивності конкурентної поведінки тощо.

Найбільш поширеною можна вважати класифікацію стратегій підприємства, запропоновану А. Томпсоном та А. Стріклендом [3, с. 77–79]. В її основу покладено рівні управління підприємством: на вищому, або корпоративному рівні — корпоративна (портфельна, загальна) стратегія; на середньому рівні, або рівні окремих видів бізнесу — ділові (бізнесові, конкурентні) стратегії; на рівні окремих функцій (функціональних підрозділів) — функціональні стратегії; на рівні виробничих підрозділів підприємства — операційні стратегії. Така класифікація стратегій підприємства відома як «піраміда стратегій» (рис. 1).



Рис. 1. «Піраміда стратегій» Томпсона — Стрікленда для корпорацій

Піраміда стратегій підприємства є не лише одним з підходів до їх класифікації, але й дозволяє продемонструвати зв'язки, які існують між окремими видами стратегій, що досить важливо при оцінці ефекту від їх реалізації.

Враховуючи те, що підприємство, є відкритою системою і постійно взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем, виступаючи одночасно в ролі покупця необхідних ресурсів і продавця своєї продукції (послуг), З. Є. Шершньова, в межах власного підходу до класифікації стратегій («стратегічного набору»), виокремлює відповідно ресурсні і товарно-продуктові стратегії, які демонструють ринкову спрямованість підприємства та окреслюють сферу його зовнішніх інтересів.

Окрім визначених стратегій підприємства, окрему групу складають ситуаційні стратегії, що розробляються на випадок непередбаченого розвитку подій і вказують шляхи виходу зі сформованої ситуації. До таких стратегій, можна віднести **антикризові стратегії**, що розробляються як з метою попередження (недопущення) розвитку кризових явищ у діяльності підприємства, так і їх якнайшвидшого усунення.

З тим, що кризові ситуації, як ніякі інші, потребують стратегічного підходу та вимагають розробки відповідних стратегій погоджуються А. П. Градов, Б. І. Кузін, Е. М. Коротков, Л. О. Лігоненко, З. Є. Шершньова та багато інших.

Так, зокрема, Е. М. Коротков [6], підкреслює важливість стратегічної складової в антикризовому управлінні підприємством та розкриває процес розробки та реалізації стратегій з антикризовою метою. На необхідності ретельного опрацювання змісту стратегії, розробки антикризового «стратегічного набору» для підприємства, що опинилося в кризових умовах наголошує також З. Є. Шершньова [7, с. 186–190].

Застосування стратегії як інструменту недопущення (подолання) кризових явищ у діяльності підприємства та його подальшого розвитку на новій основі можна продемонструвати за допомогою кривої «життєвого циклу» підприємства.

Життєвий цикл підприємства — це період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи моральним або фізичним застаріванням, що завершується ліквідацією або перетворенням у нову систему з іншими цільовими орієнтирами. Він може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (вугільні копальні, залізниця та ін.). Життєвий цикл підприємства формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів: попиту на продукцію, окремих продуктів, персоналу, конкурентних переваг, організаційної форми, технологій, галузі [7].

В літературі можна зустріти різні підходи до визначення окремих етапів життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та їх загальної кількості. Спрощено ЖЦ підприємства може бути представлений у вигляді послідовного проходження ним етапів створення (становлення), росту, зрілості та занепаду (старіння) (рис. 2).

Загроза виникнення кризи існує на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

На **етапі створення** нове підприємство якийсь час, як правило, не веде господарсько-виробничої діяльності, але зазнає певні збитки, пов'язані, в першу чергу, безпосередньо із створенням і реєстрацією нового підприємства, придбанням адміністративних та виробничих будівель і приміщень, закупівлею устаткування, сировини та матеріалів, наймом робочої сили. Взявши за основу *загальну стратегію зростання* та обравши *базову конкурентну стратегію* (лідерства за витратами, диференціації, фокусування тощо) відповідно до загального стану галузі та особливостей конкуренції, підприємство розпочинає свою діяльність.

Значна частина новостворених підприємств у нашій країні закінчують своє існування саме на цій стадії через відсутність або просто недостатнє інвестування. Тому надзвичайно важливою постає розробка обґрунтованих *ресурсних стратегій*, щоб на етапі створення підприємства вистачило ресурсів (особливо фінансових) для досягнення точки беззбитковості (на графіку вона є точкою перетину кривої життєвого циклу з віссю абсцис), що вважається початком формування стратегічного потенціалу підприємства й подальшого отримання ним прибутку, розмір якого починає зростати все швидше та з'являються можливості підтримки росту за рахунок власних коштів.

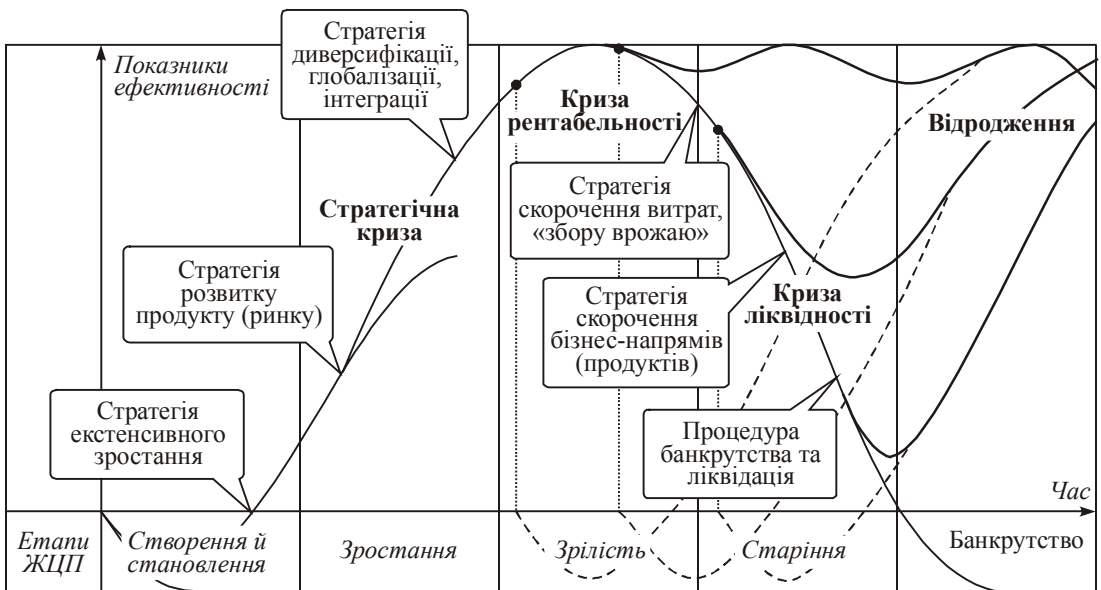


Рис. 2. Стадії розвитку кризових явищ за етапами ЖЦ підприємства

Початок **етапу зростання** підприємства характеризуються швидкими темпами зростання активності підприємства, зокрема завдяки реалізації *стратегії екстенсивного зростання* (створення або захоплення ринку) за підтримки відповідних конкурентних стратегій (стратегій наступу). Як правило, на цьому етапі менеджмент підприємства нарощує виробничий потенціал, збільшує обсяги виробництва та, як наслідок, обсяги реалізації. Вплив конкуренції на підприємство незначний. Обмежене зростання може бути пов'язане з обмеженістю ресурсів або спричинене розвитком організаційної кризи підприємства, коли існуюча організаційна структура не відповідає масштабам діяльності підприємства та стає перепорою на шляху реалізації його стратегії (зв'язок між стратегією підприємства та його структурою був доведений А. Д. Чендлером ще у 1962 р.).

На етапі прискорення зростання підприємство має більший резерв, більший потенціал зростання, звідси — розвиток підприємства достатньо швидкими темпами, і як наслідок, швидке зростання обсягів прибутку. Однак, з кожним наближенням до завершення даного етапу з'являється все більша кількість конкурентів, зростання уповільнюється, темпи приросту доходів падають, хоча й спостерігається їх загальне зростання. Підприємство, продовжуючи дотримуватися стратегії зростання, намагається вдосконалити свій продукт (стратегія розвитку продукту), займається пошуком можливостей покращення свого положення на існуючому ринку (стратегія посилення ринкових позицій) або освоєнням нових (стратегія розвитку ринку). Як альтернативи стратегії зростання можуть розглядатися: *диверсифікація* (концентрована, горизонтальна, конгломератна), *глобалізація* діяльності підприємства, вертикальна та горизонтальна *інтеграція* з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами. Необхідність у здійсненні таких стратегічних кроків посилюється, враховуючи те, що можливості підприємства досягають до своєї межі та поступово починають сповільнюють темпи його розвитку. Підприємство опиняється на **етапі зрілості**, в якому досягає піку своєї життєдіяльності та активності. Саме за такої ситуації формується **стратегічна криза** (криза стратегії підприємства), яка безпосередньо пов'язана із загрозами «ідеологічного» виживання підприємства, коли потенціал досягнення успіхів (доходів) поступово вичерпується й відсутня нова зміна застарілим продуктам-лідерам.

Процес формування стратегічної кризи можна вважати досить вагомим сигналом для початку здійснення радикальних змін у діяльності підприємства, що безпосередньо пов'язані з переглядом (реконфігурацією) його стратегії. Такі зміни мо-

жуть одночасно передбачати, як пошук невикористаних можливостей для відновлення росту підприємства в перспективі завдяки успішній реалізації стратегій зростання, так і заходи, спрямовані на поступове скорочення (стратегія скорочення витрат, «збору врожаю») й відмову від неперспективних, збиткових продуктів (підрозділів) підприємства відповідно до загального плану здійснення його оновлення (реструктуризації).

Діагностика стратегічної кризи є досить трудомісткою, враховуючи те, що вона знаходиться в прихованій фазі розвитку. Кризу стратегії підприємства, як правило, визнавати ніхто не бажає хоча б тому, що не існує прямих її доказів: компанія як і раніше генерує дохід, з грошовими потоками все гаразд. За даними дослідження консалтингової компанії Roland Berger Strategy Consultants, лише 29 % європейських компаній схильні визнавати власні проблеми саме на цій стадії розвитку кризи (рис. 3) [11].

Якщо менеджмент підприємства своєчасно не виявив стратегічну кризу й не включив механізми її подолання, то на етапі зрілості припиняється розширення виробництва, обсяги реалізації й доходи (прибуток) підприємства досягають свого максимуму та починають поступово скорочуватись, підприємству загрожує криза рентабельності. Потреба в стратегічних заходах стає ще більш гострішою, враховуючи, те що вони можуть запобігти подальшому загостренню кризи.

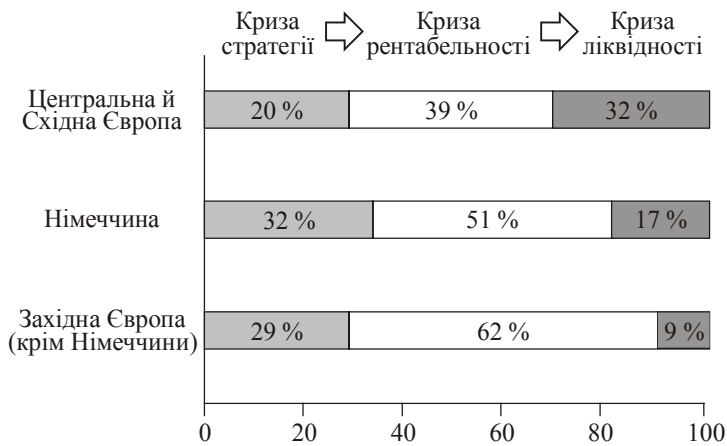


Рис. 3. Реакція на розвиток кризи в європейських компаніях [11]

На *етані старіння*, коли різко зменшується частка на ринку та прибутки підприємства, погіршуються практично всі фінансові показники його діяльності, настає криза ліквідності. Уникнути банкрутства можна тільки за умови оперативного перегляду стратегії, кардинальних структурних змін, що відповідно до стратегії скорочення можуть передбачати, як зняття з виробництва застарілої продукції, так і ліквідацію (закриття) окремих структурних підрозділів; проведення реорганізації та здійснення комплексної модернізації підприємства.

Завершення стадії старіння свідчить про те, потенціал для подолання кризи практично вичерпаний, тому єдиним виходом з даної ситуації є процедура банкрутства. В багатьох країнах вона використовується як спосіб виведення хоча б частини грошей з неефективного бізнесу та збереження їх для організації нового. Справа про банкрутство, як правило, завершується об'явленням підприємства-боржника банкрутом та його подальшою *ліквідацією*, що розглядається як крайній випадок стратегії скорочення в ситуації, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Отже, для того щоб забезпечити довготривале успішне функціонування підприємства, необхідно намагатись своєчасно діагностувати процеси формування і розвитку стратегічної кризи та вжити всі необхідні заходи стратегічного характеру для її попередження (подолання). Враховуючи ж ситуацію, що склалася на більшості

вітчизняних швейних підприємствах з настанням світової кризи, зокрема їх обмежені фінансові можливості, такими першочерговими заходами має стати зміцнення їх ринкових позицій, завдяки активному пошуку ринків збуту, нових форм співпраці, як із закордонними, так і вітчизняними підприємствами (зокрема з постачальниками сировини та матеріалів), здійснення оновлення (вдосконалення) продукції, застосування стратегії скорочення до неперспективних видів продукції та розвитку нових ринкових сегментів. Набір таких заходів міститься в загальних стратегіях зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення діяльності підприємства та їх комбінацій. А тому реалізація зазначених стратегій з метою подолання негативних явищ у діяльності підприємства та продовження його життєвого циклу, робить їх ефективними антикризовими інструментами.

Незважаючи на об'єктивну необхідність стратегій, продиктовану сучасними умовами ведення бізнесу та всі її позитивні моменти для підприємства, розробка стратегій має певні недоліки.

По-перше, стратегічний курс може приховати як нові можливості, так і потенційні небезпеки. Напрямок має велике значення, але інколи більш важливо озирнутись довкола, щоб у потрібний момент змінити поведінку.

По-друге, визначення підприємства через стратегію може бути занадто спрощеним, що приховує розмах і складність системи. Стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, яке неминуче спотворює реальність.

По-третє, при надлишковій координації зусиль стратегія гасить творчу ініціативу. Творчість не терпить послідовності. Митець знаходить нові поєднання явищ, які до цього вважались непоєднуваними [8, с. 20].

Розробляючи стратегію необхідно пам'ятати, що вона не може гарантувати 100 % результату. 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 виразом невизначеності як об'єктивної форми існування навколишнього світу. Той або інший прояв невизначеності може затримати настання запланованих подій, змінити їх зміст, кількісну оцінку або викликати небажаний розвиток подій, як передбачений, так і несподіваний. У результаті намічена мета, заради досягнення якої ухвалювалися стратегічні рішення, не буде досягнута, а підприємство може опинитись в небезпечній ситуації. Щоб цього не допустити, необхідно своєчасно виявляти небажаний розвиток подій та намагатися запобігти його негативному впливу на реалізацію стратегії. Саме таке завдання ставиться перед антикризовим управлінням, в якому стратегія підприємства стає об'єктом комплексного дослідження.

Можливість небажаного розвитку подій, що розглядається в сукупності з їх наслідками та можливими збитками прийнято називати ризиком. Відповідно ризик, який обумовлений ухваленням стратегічних рішень, при яких поставлені цілі (генеральна мета підприємства або стратегічні цілі) частково або повністю не досягаються, визначається як *ризик стратегії* (стратегічного рішення) [10].

Отже, необхідно пам'ятати про те, що одна із основних проблем реалізації стратегій підприємства полягає у зміні з плином часу обставин, які його оточують. Зовнішнє середовище дестабілізується — зникають звичні ніші, відкриваються нові можливості — і все, що в прийнятій стратегії було конструктивним і ефективним, з часом стає повною протилежністю. Ось чому, хоч поняття стратегії і асоціюється зі стабільністю, зазвичай основна увага приділяється якраз перегляду стратегії.

Враховуючи те, що будь-яке стратегічне рішення є ризиковим і не гарантує досягнення основної мети його прийняття, одним із основних завдань антикризового управління у сфері розробки та реалізації стратегії підприємства має стати забезпечення вибору серед усіх можливих стратегічних альтернатив, стратегії з найбільш прийнятним рівнем ризику. Намагання звести ризики до мінімуму виглядають ціл-

ком закономірними враховуючи те, що надто ризикова стратегія може стати однією з причин розвитку кризових явищ у діяльності підприємства.

Подальші дослідження стратегії підприємства з позиції антикризового управління мають здійснюватися у напрямі розкриття методичних основ формування та механізму їх реконфігурації під впливом кризоутворювальних чинників.

Література

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. – Cambridge. Mass., MITpress, 1962. – 724 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001. — 684 с.
5. Michael Porter Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies? Knowledge@Wharton // <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
6. Коротков Э. М. Стратегия и тактика антикризисного управления // http://www.cfin.ru/management/strat_tact_anticrisis.shtml.
7. Шериньова З. Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристики основних складових та методичних підходів до обґрунтування // Збірник наукових статей «Управління розвитком». — Харків: ХНЕУ, 2006. — 200 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Калтуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
10. Клейнер Г. Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. — М.: КОНСЭКО, 1998.
11. Ларина Н., Кузьменко Д. Кризис-ускоритель // & Стратегии — <http://www.strategy.com.ua/printable.aspx?column=2&article=1009>.
12. Веремко В. Шито белыми нитками // Эксперт. — 2008. — № 50 (193).

Стаття надійшла до редакції 16.10.2009 р.

УДК 005.21:005.336

Т. М. Кібук, аспірантка
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті виділено основні складові, об'єкт та предмет стратегічного управління. Систематизовано його принципи та функції. Викладено пропозиції щодо вдосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: процес розробки та реалізації стратегії підприємства, стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства.

Вступ. Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління (далі СУ), основою якої на нашу думку, має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства.

Аналіз інформаційних джерел [1–4, 8, 10–13] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методичні підходи до стратегічного управління підпри-