УДК 621.330

ПРОЦЕДУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ РОЗВИТКУ

П. М. Рибалка

На нинішньому етапі розвитку української економіки керівники найбільш великих і прогресивних національних компаній уже усвідомили необхідність ведення планомірної роботи та застосування нових методів, до яких належить і стратегічне планування. У нашій країні планування діяльності підприємства може бути утруднено низкою нестабільних зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, екологічні проблеми, зміна правової бази. Але саме ця нестабільність зовнішнього середовища змушує нас вдатися до стратегічного планування. Тому що відсутність чіткого стратегічного плану в період слабкої передбачуваності зовнішніх факторів робить успішну роботу компанії практично неможливою.

Стратегічне планування призначене для розробки програм і планів з реалізації стратегії, яка розроблена менеджментом компанії. Стратегічний план – це документ, що містить місію, цілі та стратегію компанії і дії щодо їх здійснення. У стратегічному плані також слід відобразити такі напрями, як управління персоналом, кадрова політика, маркетинг, інвестиції. Основні відмінні особливості стратегічного планування від інших методів полягає в такому [4]:

- стратегічне планування не припускає, що майбутнє організації можна спрогнозувати лише на основі попереднього досвіду;
- у стратегічному плані відображені методи досягнення майбутніх цілей, а не аналіз поточної ситуації;
- стратегічний план дає уявлення про перспективи розвитку організації, без вказівки жорстких термінів, ресурсів і виконавців;
- стратегічне планування розраховане на тривалий термін – від 3 років і більше.

Відзначимо, що стратегічний план повинен бути реалістичним, враховувати фінансові можливості організації, можливі інвестиції, ринкову ситуацію і одночасно містити нові методи, що дозволяють компанії перемагати в конкурентній боротьбі. Період стратегічного планування залежить від багатьох чинників, наприклад, від країни, на ринку якої оперує компанія, від рівня конкуренції у галузі, розмірів компанії та інших факторів. У нашій країні період стратегічного планування може тривати один рік, враховуючи нестабільну політичну й економічну ситуацію, ретельний стратегічний план на більш тривалий період може бути не актуальним. У подібній ситуації доцільно складати план на один рік, а на більш тривалий період обмежитися основними стратегічними завданнями. Оскільки у період планування та здійснення плану зовнішня ситуація може зазнати серйозних змін, а це призведе до необхідності внесення значних коригувань у початковий план. У стратегічному плануванні широко використовують такі категорії: життєвий цикл компанії; цикл попиту на продукцію; період, необхідний для досягнення мети. Це визначає потребу в формуванні більш гнучких підходів до визначення меж планування, грамотному об’єднанні та балансуванні різних за тривалістю заходів для досягнення однієї мети.

Стратегічне планування на підприємстві відбувається як послідовний процес, що починається із спільного бачення керівництва у процесі зародження організації [4]. Стратегічне бачення – це погляд менеджерів компанії на види діяльності, якими організація збирається займатися і довгостроковий курс. Саме бачення дає нам уявлення про те, хто ми є і які на-

міри маємо. Це дозволяє керівництву компанії відповісти на питання щодо довгострокових перспектив розвитку організації. Добре обґрунтоване бачення – обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства.

Стратегічне бачення та місія компанії завжди індивідуальні. Загальні положення, застосовні до будь-якої компанії або галузі, не мають управлінської цінності. У процесі розвитку компанії відбувається формування цінностей, місії та стратегії підприємства. Стратегічне бачення та місія відділяють одну компанію від інших і наділяють її власними відмінними рисами, напрямком діяльності та розвитку.

Увесь процес стратегічного планування можна представити як систему послідовних рівносторонніх трикутників, де кожен трикутник об'єднує рівні за значимістю категорії на певному етапі життєвого циклу підприємства (рис. 1).

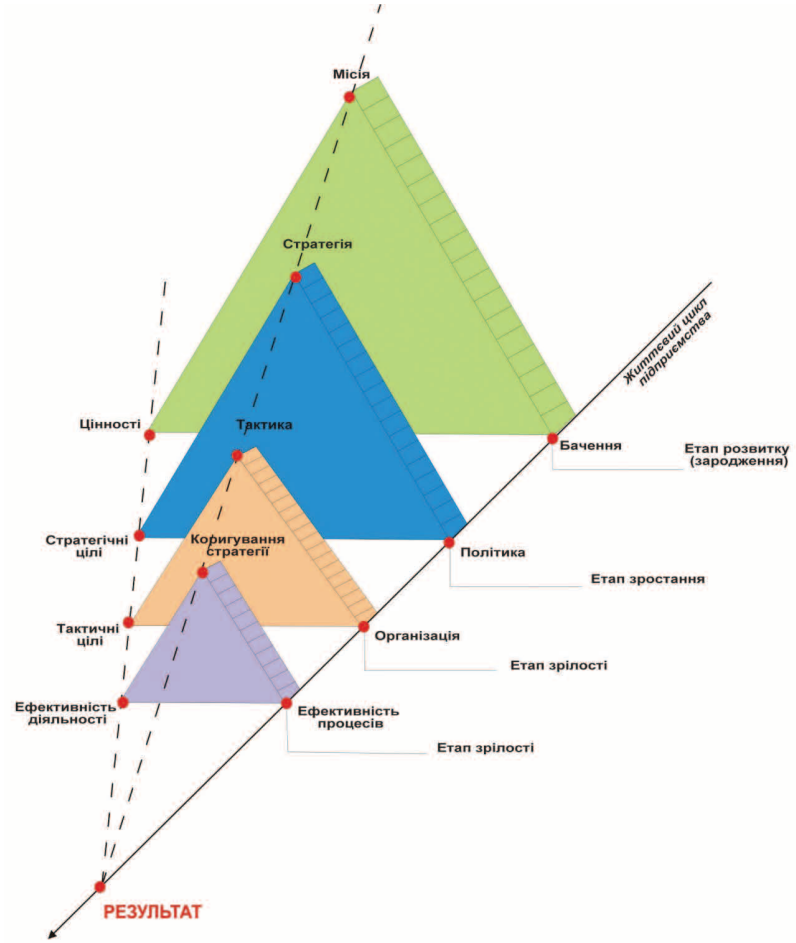

Рис. 1. Залежність етапів стратегічного планування від етапів життєвого циклу підприємства

Перший трикутник пов'язує цінності компанії, його можна назвати концептуальним. Його концепція – визначення цінностей, бачення. На початковому етапі розвитку компанії, як правило, визначається спільне бачення власника щодо майбутнього організації. Іншими словами, бачення – це уявлення про бажане майбутнє компанії. Стратегічне бачення – це перспективний погляд від справжнього до майбутнього на напрямки розвитку організації, основна концепція, на якій базується те, що організація планує досягти у найбільш сприятливих умовах. Метою стратегічного бачення фірми є завоювання сильної конкурентної позиції у майбутньому.

Стратегічне бачення – це основа для розробки та вдосконалення місії і стратегії фірми.

У процесі розробки бачення менеджери компанії повинні визначити:

1. Як вони бачать майбутнє своєї компанії?
2. У якому напрямку вона повинна розвиватися?
3. Якими стануть у майбутньому використовувані технології, товар, клієнти?
4. Яке положення в галузі компанія повинна посісти в довгостроковій перспективі?

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою компанії. Далі необхідно сформувати цінності організації, згодом з'являється місія. У той момент, коли бачення підприємця переходить у цінності, то, як і цінності, воно стає інертним, застиглим.

Спочатку бачення рухливе, тобто воно може змінюватись, але коли воно перейшло в цінності, його важко змінити, воно вже сформовано у вигляді системи цінностей і системи категорій, на які орієнтується людина. Поки у людини не вироблені цінності, він більш вільний у своїх рішеннях і вчинках. Але, з іншого боку, бачення без цінностей може призводити до неадекватних результатів, найбільш очевидно в нашій країні це проявляється в політиці. Тому зазначимо, що всі три категорії (бачення, цінності та місії) повинні доповнювати одна одну, їх формування має відбуватися на одному етапі розвитку компанії.

Опис місії і доведення її до відома всіх працівників також важливий, як стратегічне опис концепції бізнесу фірми і довгострокових цілей розвитку [6]. Бачення і місія, виражені в чітких формулюваннях, повинні надихнути працівників і бути стимулом до більш якісного виконання своїх завдань. Як правило, місія позначає мету роботи компанії, або дає прогноз розвитку суспільних потреб, критеріїв їх оцінки та соціальної значимості. Основним елементом прогнозу є ідеал, що означає не просто те, що буде, а те, що повинно бути, до чого треба прагнути. Кінець кінцем прогноз стає предметом переконаності та віри всієї команди.

Ф. Котлер [2] вважає, що визначаючи місію організації слід враховувати п'ять факторів:

1. Історію організації, у процесі якої вироблялася її філософія, формувалися профіль і стиль діяльності, місце на ринку і ін.
2. Стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу.
3. Стан зовнішнього середовища.
4. Ресурси, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей.
5. Відмінні риси, якими володіє організація.

Визначаючи період формування концептуального трикутника, ми точно можемо сказати, що це відбувається на ранньому етапі життєвого циклу підприємства.

Наступний трикутник – стратегічний. Ми вже визначилися з концепцією, вже почали працювати, але у нас ще немає чітко розробленої системи досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі ми визначаємо стратегічні цілі, які виробляються з місії. У цей же період формується стратегія підприємства і політика. Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей. Політики відповідають за розміщення довгострокових пріоритетів, їх також можна розглядати як «Кодекс законів», який визначає напрям дій. Щодо етапів життєвого циклу, стратегічний трикутник формується на етапі зростання компанії. Саме в цей період керівництво компаній починає усвідомлювати важливість правильного визначення стратегії підприємства. На етапі, коли компанія починає вести конкурентну боротьбу на ринку, менеджмент компанії замислюється про конкурентні переваги організації, плани на майбутнє, стратегії конкурентів. Менеджмент, який не може знайти відповіді на ці питання, не може сформувати стратегічні цілі компанії та способи досягнення цих цілей, не зможе забезпечити стабільну ринкову позицію своєму підприємству в майбутньому.

Далі, на підставі стратегічних цілей, відбувається визначення тактичних цілей, які являють собою проміжні етапи на шляху до досягнення стратегічних цілей. Разом зі стратегією виробляється тактика. На думку Дж. Траута [5], форма повинна слідувати за функцією, стратегія повинна слідувати за тактикою. Таким чином, досягнення тактичних результа-

тів – кінцева і єдина мета стратегії. Якщо ця стратегія не приносить тактичних результатів, значить, вона помилкова або існує проблема щодо її реалізації. Якою б геніальною вона не була і як би її не відстоювали. Стратегія може бути дивною і дуже сміливою, вона може надихати і в той же час привести до повного провалу, якщо ви не спланували її здійснення на тактичному рівні. Дж. Траут [5] відзначає: «Немає такого поняття як погана стратегія. Так само як немає і гарної стратегії. У стратегії немає внутрішнього показника власної якості». Ефективність стратегії можна оцінити тільки тоді, коли можна оцінити результати цієї стратегії.

Стратегічне планування визначає рамки, усередині яких можна проводити тактичне і бізнес-планування. З політики викристалізується «організація», технічне забезпечення роботи компанії. Організація (організаційна культура) являє собою сукупність діючих у компанії регламентів, у тому числі:

- структуру;
- процедури взаємодії;
- бізнес-процеси;
- розподіл обов'язків і відповідальності.

Компоненти «організації» будуються з урахуванням політик і стратегій, якими керується компанія і поряд з іншими вершинами тактичного трикутника, покликані забезпечувати досягнення її стратегічних цілей.

Етап, на якому вже вироблена тактика, існує організаційна культура – це початок зрілості організації, початок етапу зрілості підприємства при визначенні стадії життєвого циклу. У цей період компанія формує свої ключові компетенції, які забезпечують ефективність її діяльності і дозволяють виділитися зі своїм продуктом серед конкурентів, що працюють на цьому ж ринку.

Розглянемо класичну матрицю І. Ансоффа [1], що пов'язує характеристики продукту та характеристики ринку. Товарно-ринкова сітка Ансоффа (рис. 2) є одним із найпростіших матричних інструментів, але її особлива цінність полягає в тому, що вона дозволяє накладати характеристики ринку на характеристики продукту. Дана матриця являє собою досить спрощену, але ефективну схему, призначену для допомоги менеджерам у прийнятті рішення про вибір стратегії, а також є діагностичним інструментом.

		Продукти	
		існуючі	**нові**
Ринки	**існуючі**	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
	нові	Стратегія створення ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 2. Матриця розвитку товару та ринку І. Ансофф

На рис. 2 зображено матрицю Ансоффа, яка довела свою практичну застосовність у питаннях створення стратегії бізнес-груп для визначення можливостей зростання бізнесу. Матриця має два параметри: продукти та ринки. З цими двома параметрами можна сформувати чотири стратегії для підприємства:

1. Стратегія проникнення на ринок ефективна, коли ринок росте і ще не насичений, підприємство продовжує працювати з існуючими товарами на існуючих ринках. Підприємство прагне розширювати збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою політики вибору каналів руху товарів, цінової політики та політики просування.

2. Стратегія створення ринку – це ситуація, коли вже існуючий товар підприємство хоче вивести на нові ринки. До різних типів нових ринків відносяться нові географічні ринки, ринки інших країн (експорт), нові демографічні ринки, ринки різних споживачів (наприклад, ринок індивідуальних споживачів і ринок корпоративних споживачів), ринки нового застосування існуючих товарів.

3. Стратегія розвитку продукту застосовується, коли новий товар пропонується наявним клієнтам на існуючих ринках. Можливі варіанти нових товарів: удосконалені товари, товари в новій упаковці, нова розфасовка, нові модифікації товару, товар ринкової новизни.

4. Диверсифікація – це ситуація, коли нові товари пропонуються на нових ринках. Це зміна сфери діяльності підприємством, вихід у нові види бізнесу.

На основі матриці розвитку товар/ринок ми можемо розглянути різний характер конкуренції у галузі, залежно від рівня розвитку ринку. Конкуренція в економіці – це суперництво економічних суб'єктів за кращу реалізацію своїх економічних інтересів. Наявність конкуренції у галузі є одним із основних факторів ефективності економічної системи. Класично виділяють чотири типи конкуренції:

1. Чиста (досконала) конкуренція – ринкова ситуація, коли численні виробники продають ідентичну (стандартизовану) продукцію і жоден з них не в змозі контролювати ринкову ціну. Рідкісний тип конкуренції у сучасній економіці.

2. Монополістична конкуренція – ринкова ситуація, коли численні продавці продають схожі товари, прагнучи додати їм реальні або уявні унікальні якості.

3. Олігополія – це домінування на ринку декількох фірм, що виробляють ідентичні або схожі товари.

4. Чиста монополія – ринкова ситуація, в якій є тільки один продавець товару, у якого немає близьких замінників.

У квадранта, в якому перетинаються існуючий продукт і існуючий ринок спостерігається монополістичний характер конкуренції, який характеризується великою кількістю виробників, які не мають серйозного впливу на ринок. Рівень конкуренції дуже сильний, але зберігається можливість входу на ринок нових виробників.

У разі входу підприємства на новий ринок з існуючим продуктом, ми стикаємося з таким типом конкуренції як олігополія. Нечисленні конкуренти і пропозиція стандартизованих товарів характеризують даний тип конкуренції.

У квадранті, в якому перетинаються існуючий ринок і новий продукт, ми можемо спостерігати олігополію, що характеризується невеликою кількістю конкурентів і складністю входу нових гравців. У цей період уся галузь знаходиться на етапі зрілості, етап насичення та розвитку конкуренції вже пройшов, що й призвело до складності для входження нових компаній на ринок.

У разі входу на новий ринок з новим продуктом, ми маємо тип конкуренції – монополію, якою передбачено тільки один продавець товару й відсутня товарна диференціація. У подібній ситуації, при вході компанії на ринок з унікальною пропозицією, позиції компанії дуже сильні і є можливість контролювати ситуацію в галузі.

Більш детально проаналізувавши матрицю Ансоффа, ми можемо зробити висновок, що стратегія підприємства в значній мірі залежить від продукту, з яким працює компанія і рівня розвитку ринку. Залежно від цих факторів компанія стикається з певним рівнем конкуренції у галузі. Тільки після визначення сили конкурентів і їх кількості, темпів розвитку, бар'єрів входу ми можемо сформувати стратегію компанії. У результаті таких послідовних дій ми зможемо вийти на ключові компетенції компанії. Крім того, ці компетенції будуть не випадковими, а унікальними ключовими компетенціями, які диктує ринок. Чим жорсткіша конкуренція в галузі, тим більше відточеними будуть наші ключові компетенції, яких ми прагнемо досягти.

Дуже цікавим є питання, чим є ключові компетенції для компанії – метою чи засобом досягнення основної мети? Це залежить від етапу життєвого циклу галузі, в якій працює фірма і від продукту компанії. Якщо наша компанія конкурує на старому ринку, то ключові компетенції є для нас засобом. Оскільки ми вже маємо досвід роботи на даному ринку і за рахунок набутого досвіду сформували свої ключові компетенції, за рахунок яких можемо конкурувати на існуючому ринку. Якщо ж компанія виходить на новий для себе ринок, у цьому випадку ключові компетенції є для нас метою. Тільки якщо ми зможемо досягти своїх ключових компетенцій, ми зможемо конкурувати на ринку.

Але, крім життєвого циклу галузі, у ході визначення значення ключових компетенцій нам також слід врахувати характеристики продукту. Розглянемо цю ситуацію для кожного з квадранта матриці Ансоффа [1]. Перший квадрант – новий продукт на новому ринку.

У цьому випадку ключові компетенції є для компанії метою, оскільки ми повинні послідовно пройти всі етапи розвитку й освоїти свої компетенції. Наступний розглянутий випадок – старий продукт на новому ринку. У даній ситуації ключові компетенції є засобом досягнення мети. Коли ми виходимо зі своїм існуючим продуктом на новий ринок, нам необхідно заповнити ринок товаром за прийнятними цінами, що не потребують значних інновацій. Тепер розглянемо новий продукт на старому ринку. Залежно від ступеня інноваційності продукту може бути два варіанти такого виходу, але у будь-якому випадку ключові компетенції є засобом. Якщо ми розглянемо останній квадрант, ми маємо розглядати старий продукт на старому ринку. У випаду, якщо ми працюємо на існуючому ринку, ключові компетенції є засобом.

Механізм стратегічного планування, який ми запропонували, дозволяє менеджменту компанії сформувати алгоритм послідовних дій, який представлений у вигляді системи вкладених трикутників, для формування стратегії підприємства. А його узгодження з етапами життєвого циклу та використання матриці І. Ансоффа тільки полегшує завдання.

Ми вважаємо, що стратегія організації повинна бути визначена на етапі зростання компанії. На підставі представленої схеми послідовних кроків, пов'язаних концептуально, ми рекомендуємо формувати стратегію на етапі росту, щоб ми могли досягти ключових компетенцій, які визначені ринком. На етапі росту, коли компанія переживає збільшення частки ринку, обороту й інших економічних показників, повинні бути визначені всі складові стратегічного трикутника: стратегічні цілі, яких хоче досягти підприємство, стратегія компанії і політики. Саме стратегія визначає основні аспекти діяльності (клієнти, ринки, технології, товари, логістика), до яких прагне компанія.

Наприклад, батько бренду «Panasonic» Коносуке Мацусіта створив для своєї компанії філософію, яка забезпечила їй багаторічне лідерство на світовому ринку електроніки. Історія «Matsushita Electri»с почалася в 1917 р., коли 23-річний Коносуке Мацусіта заснував компанію і назвав її своїм ім'ям. Початковий капітал фірми становив близько 50 дол., а зараз корпорація Мацусіта є одним із лідерів світового ринку електроніки. Принципи управління, які сформулював Мацусіта в 1932 р., перетворилися на постулати сучасного японського менеджменту. Деякі з них стали класикою менеджменту. Наприклад, ділова філософія компанії ділиться на сім політичних установок: 1) споживач понад усе; 2) отримання прибутку через служіння суспільству; 3) самостійне управління; 4) співіснування і спільне процвітання; 5) участь в управлінні всіх працівників компанії; 6) чесна конкуренція на ринку; 7) кадри важливіші за товари.

Розвиток компанії неможливий без чітко визначеного напряму, визначеного стратегією, і більш короткострокових тактичних завдань, передбачених цією стратегією. Таким чином, ми визначаємо чіткий взаємозв'язок між стратегією і етапами життєвого циклу підприємства.

Не випадково за геометричну фігуру був обраний саме рівносторонній трикутник, хороша в даному випадку геометрична алегорія, тому що всі показники всередині одного трикутника рівноцінні за важливістю.

Ми розглянули лише одну сторону питання, вивчивши питання формування стратегії і тактики підприємства. Стратегічну мету ми сформували, зважаючи на місію підприємства. Але формування місії відбувається на підставі думок власника, його емоцій. А під час розробки та впровадження стратегії компанії ми обов'язково повинні спиратися на наявні в компанії ресурси. Як правило, ресурси не дозволяють нам реалізувати абсолютно всі наші бажання. Організація перетворюється в організацію тільки після того, як у нас виникають і зароджуються ефективні процедури діяльності. Це відбувається тоді, коли ми плануємо перехід від стратегічних цілей до тактичних, на які впливають ресурсні обмеження. Це дуже важливий процес. Рекомендація для менеджменту підприємств полягає в тому, що, використовуючи зовнішні фактори, такі як місія, бачення, на етапі переходу від стратегічних цілей до впровадження та формування тактичних цілей, ми повинні розробити такий

варіант, який відповідає нашим внутрішнім чинникам і забезпечений ресурсами.

Використовуючи матрицю Ансоффа, ми можемо провести зв'язок між стратегією компанії і життєвим циклом. І. Ансофф у своєму матричному інструменті розглядає нові й існуючі ринки [1], що цілком логічно узгоджується із життєвим циклом галузі. Замість двох параметрів, таких як нові й існуючі ринки, ми можемо розглядати чотири стадії розвитку ринку чи галузі:

1) етап розвитку (зародження);
2) етап зростання;
3) стадія зрілості;
4) етап спаду.

І для кожного з етапів розвитку галузі ми можемо розглянути найбільш ефективну стратегію поведінки компанії, за допомогою якої компанія зможе досягти своїх ключових компетенцій і посісти лідируюче положення в галузі. Розвиток ключових компетенцій підвищує ефективність діяльності організації щодо конкурентів і підвищує якість виробленої продукції, або співвідношення ціни та якості, що має суттєве значення для споживача цього товару.

Розглянемо вдосконалену матрицю розвитку галузі/товару, зображена на рис. 3.

		Продукти	
		існуючі	**нові**
Етапи розвитку ринку	**Етап розвитку (зародження)**	Стратегія створення ринку	Стратегія диверсифікації
	Етап зростання	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія захоплення ринка
	Етап зрілості	Стратегія диверсифікації	Стратегія розвитку продукту
	Етап спаду	Стратегія скорочення	Стратегія розвитку продукту

Рис. 3 Матриця розвитку галузі й товару

На рис. 3 показано вдосконалену матрицю розвитку галузі/товару, що дозволяє визначити стратегію підприємства для існуючих і нових продуктів відповідно до класичного розуміння етапів життєвого циклу галузі. Цей простий, але практичний інструмент дозволить менеджерам сформувати найбільш ефективну стратегію компанії, залежно від рівня розвитку ринку, на якому працює фірма.

Розглянута нами система вкладених трикутників допомагає нам розставити пріоритети й визначити послідовність у всіх стратегічних заходах з урахуванням життєвого циклу. Це дозволяє нам практично використовувати наші рекомендації, адже загальновідомо, що деякі компанії працюють без чітко виражених місії і стратегії розвитку. Відповідно до запропонованої методики пов'язаних трикутників, у подібних випадках ми спостерігаємо неповні трикутники, де деякі вершини трикутників не визначені. Безумовно, в таких обставинах компанії можуть працювати. Але залишається питання, наскільки така діяльність буде успішною, як при цьому змінюється їх конкурентна позиція у галузі, як змінюється частка ринку, тому перспективи організації визначити важко. Можна з упевненістю сказати, що абсолютно всі великі успішні організації, які ми знаємо з рейтингу ТОП-100, мають чітко сформульовані місію, яку знають усі співробітники компанії, що мають чіткі стратегічні цілі та визначені способи досягнення цих цілей.

З історії бізнесу відомо, що більш високих результатів домагалися, звичайно, компанії, що володіли стратегічним мисленням, і вміло використовують стратегічне планування в бізнесі. Успішні компанії встановлюють стратегічні орієнтири для забезпечення сталого конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти значних фінансових результатів. Реалізація творчої, неординарної стратегії може вивести фірму на провідні позиції, забезпечуючи просування її товарів або послуг до тих пір, доки вони не стануть стандартом у даній галузі. Компанії, які не використовують принципи стратегічного планування, як правило, обмежуються пасивним реагуванням на мінливі ринкові умови і захистом уже наявних позицій.

Таким чином, якщо у фірми відсутнє стратегічне планування, не визначена місія компанії, немає бачення, то з високою часткою імовірності можна стверджувати, що в цієї фірми немає чітко сформульованих, прийнятих колективом довгострокових стратегічних цілей, а отже, немає і майбутнього. У цьому випадку розпад фірми гарантований. Справа лише в часі. І те, що керівництву багатьох колишніх флагманів вітчизняної індустрії було все важче й важче керувати своїми підприємствами, важче забезпечувати їх нормальне функціонування в мінливих ринкових умовах, реалізовувати свою продукцію, підтримувати працездатність своїх колективів, явно свідчить про наявність на таких підприємствах системної кризи. У керівників таких підприємств не було місії і, відповідно, довгострокових і середньострокових цілей. Тобто не було ідей щодо забезпечення конкурентоспроможності своєї фірми на ринку. У кращому випадку були тільки цілі щодо забезпечення поточної стабільності, в гіршому випадку – тільки особистого добробуту, і, до того ж, негайно. Отже, майже всі подібні підприємства перейшли у приватну власність, оскільки всі розуміли, що тільки зміна власника та керівництва підприємств призведе до виходу з кризи.

Таким чином, у результаті вивчення взаємозв'язку стратегічного планування та етапів життєвого циклу підприємства можна зробити такі висновки:

1. Чітко сформульовані місія компанії, бачення та стратегічні цілі є необхідною і обов'язковою умовою для успішного функціонування компанії в сучасних ринкових умовах.

2. Запропонований інструмент, представлений у вигляді трьох пов'язаних рівносторонніх трикутників, дозволяє нам систематизувати процес стратегічного планування, з'єднавши в кожному трикутнику рівні за значимістю категорії.

3. Формування основних категорій, таких як цінності, місія, бачення, стратегія і тактика безпосередньо пов'язано з етапами життєвого циклу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс : [пер. с англ.] / Ф. Котлер ; под ред. С. Г. Божук. – С.Пб. : Питер, 2005. – 464 с.
3. Рибалка П. М. Алгоритм стратегического планирования с учетом стадии развития предприятия / П. М. Рибалка // Математичні методи, модулі та інформаційні технології в економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Чернівці : ЧНУ, 2009. – С. 333–336.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Траут Дж. Траут о стратегии : [пер. с англ.] / Дж. Траут. – С.Пб. : Питер, 2004. – 192 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.