

налення національної системи соціального контролю шляхом законодавчого закріплення повноважень суб'єктів контролю спеціальної компетенції з метою досягнення відкритості та прозорості управління суспільними ресурсами в державі.

Висновки

Таким чином, співпраця та координація діяльності органів державного, аудиторського та внутрішньогосподарського контролю підприємств дозволить істотно оптимізувати контроль за фінансовими ресурсами, як державними, так і приватними, а отже попередити багато факторів кризи в цій ситуації. Це надає можливість зробити висновок, що стає все більш необхідною саме розробка адекватних систем взаємодії, а також визначення критеріїв оцінки роботи, здійсненої різними органами фінансового контролю.

У перспективі суспільний контроль повинен поступово зміщуватись зі сфери прямого державного впливу в область непрямого регулятивного впливу шляхом застосування ме-

ханізмів громадського суспільства, тобто в напрямі природної саморегуляції суспільства.

Список використаних джерел

1. Бутинець Ф.Ф. Аудит: підручник [для студентів спеціальності «Облік і аудит» ВНЗ] [2-е вид., перероб. та доп.] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 672 с.
2. Кожура Р.В. Аудит: Предпринимательство или юридический процесс (об одной профессиональной привилегии) / Р.В. Кожура // Аудиторские ведомости. – 1997. – № 11. – С. 33–38.
3. Кужель О. Формування паритетності інтересів / О. Кужель. – К., 2004. – 188 с.
4. Кулаковська Л.П. Основи аудиту: навчальний посібник [для студентів вищих закладів освіти] / Л.П. Кулаковська, Ю.В. Піча. – К.: «Каравела»; Львів: Новий світ–2000, 2002. – 504 с.
5. Латов Ю.В. Теневая экономика: учебное пособие для вузов / Ю.В. Латов; под ред. В.Я. Кикотя; Г.М. Казиахмедова. – М.: Норма, 2006. – 336 с.

УДК 005.21(477)

Н.Д. ГУРИНА,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну,
О.В. ГОДОВАНА,
магістр кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну

Особенности развития стратегического управления

У статті розглядається сутність, значення та основи стратегічного управління, що необхідно для ефективної діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, стратегічна проблематика.

Н.Д. ГУРИНА,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Киевский национальный университет технологий и дизайна,
О.В. ГОДОВАНА,
магистр кафедры менеджмента, Киевский национальный университет технологий и дизайна

Особенности развития стратегического управления

В статье рассматриваются основные значения и основы стратегического управления, необходимые для эффективной работы предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия предприятия, стратегическая проблематика.

N.D. GURINA,
PhD, associate professor, Department of management Kyiv national University of technologies and design,
O.V. GODOVANA,
student, Department of management Kyiv National University of Technologies and Design

Features of strategic management

Essence, value and strategic government bases are examined in this article, it is necessary for effective activity of enterprise.

Keywords: strategic control, strategy of enterprise, strategic range of problems.

Постановка проблеми. Одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки

сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [3].

Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації з огляду на умови, в яких вона функціонує.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переоріє-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ентацією випуску продукції нової номенклатури і асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблемами стратегічного управління і застосування його в розвитку підприємства займалися різні вчені, серед яких І. Ансофф, А. Томпсон, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кілланд, Г. Кунц, О. Віханський, М. Портер, М. Круглов, А. Градов та ін. Вирішення проблеми стратегічного управління знайшло відображення в роботах українських науковців – Ф. Хміля, В. Герасимчука, Г. Дмитренка, М. Мартиненко, І. Ігнат'єва, З. Шершньової, М. Мізюка, С. Оборської, З. Шершньової, Ю. Черняка.

В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, в якому діє організація. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить тему нашого дослідження актуальною.

Мета статті полягає в узагальненні еволюції стратегічного управління, наведенні історії його розвитку і оформлення в систематизовану наукову дисципліну. Це дозволяє розширити й уточнити розуміння стратегічного управління і на цій основі робити вибір ефективної системи управління на рівні організації.

Виклад основного матеріалу. Термін стратегічне управління (або стратегічний менеджмент) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60–70-х років ХХ ст. із метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Топ-менеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою «виробничою» концепцією менеджменту, коли головна увага спрямовувалася на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважалися другорядними. Позиція «равлика», який рідко виглядає назовні, у 50-х – на початку 70-х років стала причиною банкрутства або втрати позицій ряду відомих компаній. Це був гіркий урок для них і наочний приклад для інших.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена конференція у Піттсбурзі (США, травень 1971 року), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також накреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 року принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х – початку 90-х років домінують у більшості корпорацій всього світу.

Стратегічне управління досить часто називають «ринковим стратегічним управлінням». Цим підкреслюється ринко-

ва, зовнішня, орієнтація підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися насамперед на вивченні ринку і лише потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Мак Кінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 року) в корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-Кола» та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45% корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той час президент «ІБМ», ця концепція «орієнтована на ринок завтрашнього дня». Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений Ігорем Ансоффом (1965). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

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 їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [5].

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [2].

А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних

цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та інші вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місця підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місця і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місця і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місця і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [4].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місця фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Отже, на нашу думку, стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Він дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також він спрямований на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На сьогодні основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами в цій галузі є США і Японія.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні має бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться першою чергою про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунті українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямі;
- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.
- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;
- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

– наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і гроші на розробку стратегії розвитку, є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльністю, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем [6].

При розробці стратегії необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висувуються. Загалом, ці вимоги є індивідуальними для кожного конкретного підприємства чи організації. Також для реалізації стратегії потрібно розглянути певні етапи розробки стратегії.

Основні етапи розробки стратегії:

- 1) визначення місії;
- 2) формування цілей;
- 3) оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;
- 4) внутрішньоорганізаційний аналіз;
- 5) розробка альтернативних стратегій;
- 6) вибір стратегії;
- 7) реалізація стратегії;

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічне управління, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);

- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням вище – перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка, що за тяжких умов перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розроблення і впровадження стратегічного управління передчасне, є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керування і планування під час спаду виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства стратегічного управління в Україні

Щоправда, існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному:

- невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;
- великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно:

1) по-перше, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

2) по-друге, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

3) по-третє, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;
- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;
- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;
- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;
- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;
- дотримуйтеся агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;

– уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;

– сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;

– обережно використовуйте жорсткі, та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;

– не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;

– атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;

– уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;

– пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків; намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема, у США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного управління у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ вітчизняним підприємствам при формуванні своєї стратегії можна запропонувати як орієнтир 12 головних напрямів, та на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Треба також відмітити, що у світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямів розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. На-

приклад, скорочення видатків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

Проте очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися, і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

– використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;

– вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;

– здійснюючи злиття і поглинання.

Висновки

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід у сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України на вітчизняні підприємства, щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їхньої ефективності.

Список використаних джерел

1. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А.Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Новая корпоративная стратегия / Ансофф И.; пер. с англ., гл. ред. В. Усманов. – СПб: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Белошарпа В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Белошарпа В.А., Загорий Г.В. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.