

В умовах динамічного зовнішнього середовища для підтримки стратегічної стійкості перед підприємствами постає необхідність розвитку, основою якого виступають стратегічні зміни. При цьому фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів стійкого (у т.ч. стабільного та інноваційного) або антикризового розвитку підприємства. Стратегічні зміни в залежності від часового критерію ефективності можуть спрямовуватись не підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), безпосередньо розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію підприємства або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект). Сформульовані висновки є вагомим підґрунтям розробки методології управління стратегічними змінами.

### Література

1. Анишкин Ю. П., Бульканов П. А. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография. — участник нац. Проекта «Образование», Междунар. акад. менеджмента, Междунар. акад. науки и практики орг. пр-ва. — М.: Издательство «Омега-Л», 2009. — с. 37-41.
2. Ашмарина С. И. Управление изменениями. — М.: Рид Групп, 2011. — С. 34—36.
3. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. — Х.: Інжек, 2010. — С. 56—59.
4. Дроздов И. Н. Организация как объект и субъект развития. — Законодательные органы власти в Приморском крае: история, современность, тенденции развития. — Владивосток, ПИППККГС, 1999. — С. 46—53.
5. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации : Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2004. — 273 с.
6. Казакова Н. В. Сущность и классификация объектов организационных изменений // Вестник РГРТА. — № 13. — Рязань: РГРТА, 2003. — С. 16—19.
7. Карнап Р. Значение и необходимость: Пер. с англ. — М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. — 382 с.
8. Колесов В. В. Жизнь происходит от слова... — СПб.: Златоуст, 1999. — 368 с.
9. Степанов Ю. С. Константы. Словарь русской культуры. Опыт исследования. — М.: Школа «Языки русской культуры», 1997. — 824 с.
10. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Фламгольц Эрик, Рэнделл Ивон. — М.: Эксмо, 2012. — 320 с.
11. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации : концепции и российская практика. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. — С. 45—47

Стаття надійшла до редакції 02.11.2013

УДК 658

**Яркина Н. Н.**, к.э.н.,  
доцент кафедры экономики предприятия,  
Керченский государственный морской  
технологический университет

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ

**Аннотация.** В статье показана эволюция и раскрыта сущность стратегического управления предприятием. Представлено описание контура стратегического управления предприятием и дана характеристика его основных элементов: субъекта, объекта, процесса, функций. Рассмотрен процесс стратегического планирования от анализа внешней и внутренней среды, определения миссии и стратегических целей предприятия, выбора стратегического

курса до оценки и контроля выполнения избранной стратегии. Классифицированы базисные стратегии предприятия. Сформулированы основополагающие принципы стратегического управления предприятием.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, контур стратегического управления, стратегическое планирование, базисные стратегии, принципы.

**Введение (постановка проблемы).** Инновационный характер, высокий уровень конкуренции и динамизм современного производства предъявляет особые требования к содержанию и качеству управленческой деятельности предприятия, базовым элементом которой является стратегическое управление. Именно стратегическое управление определяет долгосрочный курс устойчивого функционирования и развития хозяйствующего субъекта, его эффективность и конкурентоспособность в перспективе, являясь при этом достаточно молодым и наукоемким направлением экономической практики.

Идея стратегического управления оформилась в 70-х годах прошлого столетия и эволюционировала в работах таких зарубежных авторов, как И. Ансофф [1], Д. Шендел и К. Хаттен [2], Дж. Хиггенс [3], Дж. Пирс, Р. Робинсон и Р. Ирвин [4], А. Томпсон и А. Стрикленд [5], О. Виханский [6] и др., а также отечественных авторов — З. Шершневой [7], В. Василенко и Т. Ткаченко [8], А. Мищенко [9] и др. Но, несмотря на фундаментальную проработанность теоретических основ стратегического управления предприятием, интенсификация и глобализация экономических процессов, стремительное изменение условий и среды хозяйствования предполагает их дальнейшее развитие и адаптацию к реалиям современного производства.

**Целью** исследования является изучение процесса развития и систематизация теоретических аспектов стратегического управления предприятием.

**Результаты исследования.** Анализ теоретико-методологических наработок выявил, что определение сути стратегического управления, как экономической категории, в процессе его теоретико-прикладного развития носит уточняющий характер:

— от утверждения значимости факторов внешней среды и их изменений для деятельности предприятия, необходимости управлять взаимодействием предприятия с его окружением в соответствии с целями (в том числе, миссией) и задачами, стоящими перед хозяйствующим субъектом (И. Ансофф, Д. Шендел, К. Хаттен, Дж. Хиггенс — 70-е годы прошлого столетия);

— до рассмотрения стратегического управления как непрерывного взаимосвязанного процесса анализа внешней среды, определения стратегического курса и разработки соответствующей стратегии, реализации избранной стратегии, ее оценки и корректировки (Дж. Пирс, Р. Робинсон, Р. Ирвин, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Харрисон и др. — 80—90 гг. прошлого столетия, а также современные российские и украинские авторы).

Узкое, на первый взгляд, трактование понятия «стратегическое управление» его основоположниками, определяется тем, что они рассматривали идею стратегического управления как логическое продолжение концепции стратегического планирования, активно реализуемой в 1960-х в США и большинстве стран Западной Европы, вбирающую в себя его базовые теоретико-методические приемы и принципы. Шестидесятые годы прошлого столетия часто называют «бумом стратегического планирования». Именно в этот период американские, японские, западноевропейские фирмы начали создавать у себя новую функцию — планирование, направленное не вовнутрь предприятия, а вовне его, т. е. в экономическое,

научно-техническое, социально-политическое окружение-среду фирмы [1, с. 7]. Концепция стратегического планирования неразрывно связана с концепцией предприятия как «открытой» системы.

Стратегическое планирование является неотъемлемым элементом стратегического управления, что нашло отражение в последующих определениях данного понятия, делающих акцент на формировании и реализации эффективной стратегии предприятия.

Появление и развитие научной концепции стратегического управления — это реакция на осознание всевозрастающей, переходящей в определяющую, роли внешней среды предприятия и ее изменений, а также понимание необходимости внутрихозяйственной подготовки к этим изменениям.

Развернутый контур стратегического управления предприятием, вбирающий в себя его основополагающие категории в их взаимосвязи и взаимообусловленности, приведен на рис. 1.

Субъект стратегического управления — высшее руководство предприятия (Правление акционерного общества, Совет директоров и т.п.), обладающее способностью стратегического видения, на которое возложены задачи определения миссии предприятия, генерирования стратегических идей (целей), согласования и утверждения стратегических управленческих решений. К субъекту стратегического управления относится также служба или комплекс взаимосвязанных подразделений предприятия, организационно обеспечивающих процесс стратегического управления: занимающихся разработкой, координацией и выполнением отдельных составляющих «стратегического набора», представленного соответствующими элементами контура стратегического планирования (см. рис. 1).

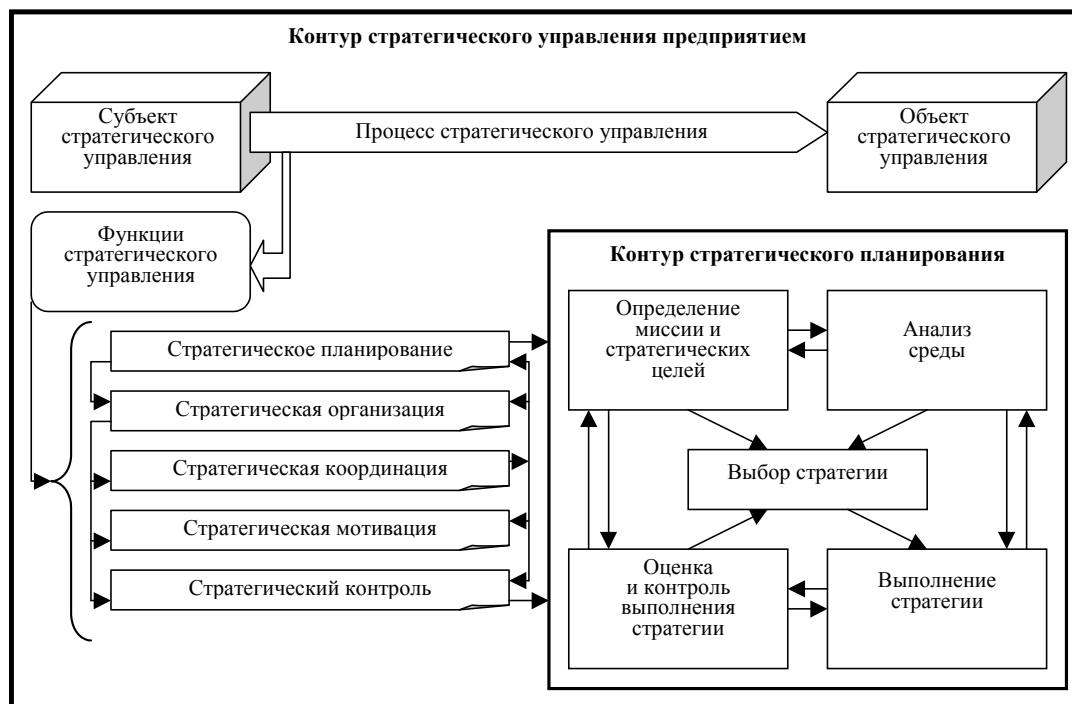


Рис. 1. Контур стратегического управления предприятием

Суб'єкт стратегічного управління — вище керівництво підприємства (Правління акціонерного товариства, Совет директоров и т.п.), що має здатність стратегічного бачення, на яке покладено завдання визначення місії підприємства, генерування стратегічних ідей (целей), узгодження і затвердження стратегічних управлінських рішень. К суб'єкту стратегічного управління відноситься також служба або комплекс взаємопов'язаних підрозділів підприємства, організаційно забезпечують процес стратегічного управління: займаються розробкою, координацією і виконанням окремих складових «стратегічного набору», представленого відповідними елементами контуру стратегічного планування (см. рис. 1).

Об'єкт стратегічного управління — потенціал підприємства як сукупність об'єктних, суб'єктних і інших складових, здатний забезпечити реалізацію місії підприємства, його стійке функціонування і розвиток в довгостроковій перспективі, а також досягнення інших стратегічних цілей і установок. Об'єктні складові потенціала підприємства (інноваційний, виробничий, фінансовий і виробничий, включаючи інвестиційний, потенціал), споживаються і виробляються в тій або іншій формі в процесі функціонування підприємства. Суб'єктні складові потенціала підприємства (науково-технічний, маркетинговий, включаючи логістичний, управлінський потенціал і потенціал організаційної структури управління) представляють собою передумову, загальногосподарський, загальногосподарський соціальний фактор раціонального споживання (використання) об'єктних складових. Особливу увагу в структурі потенціала підприємства заслуговують трудовий, інфраструктурний і інформаційний потенціали, організаційно визначають і забезпечують ефективність об'єктної і суб'єктної складових сукупного потенціала підприємства. [10, с. 14—19]

Процес стратегічного управління — сукупність систематизованих в межах відповідних управлінських функцій логічно пов'язаних, послідовних, неперервних дій, направлених на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Функції стратегічного управління — комплекс взаємопов'язаних во часі і просторі видів діяльності, виникають внаслідок розділення процесу стратегічного управління на окремі частини за ознакою подібності змісту робіт, виконуваних в їх межах, і їх цільової спрямованості.

Стратегічне планування — процес прийняття рішень рівня компетенції вищого керівництва підприємства в умовах неопределенності, несущих в собі певну ступінь ризику, пов'язаних з постановкою стратегічних цілей, вибором напрямку (стратегії) розвитку і шляхів (способів) їх реалізації. Схематична структура стратегічного планування представлена в відповідному контурі на рис. 1.

Аналіз середовища зазвичай вважається початковим пунктом стратегічного планування, так як він є основою для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволяє підприємству виконати свою місію і досягти своїх цілей. Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових: макро- і мікросередовища зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства.

Формулювання місії, що представляє собою основну загальну ціль підприємства, чітко виражену причину його існування, є першим, найбільш важливим і визначальним рішенням в межах стратегічного пла-

нирования. В процессе стратегического планирования миссия обязательно проверяется на соответствие внутренним возможностям предприятия и прогнозируемому состоянию внешней среды его хозяйствования.

Миссия задает общие ориентиры, направления деятельности предприятия, а конкретные конечные результаты, к которым стремится предприятие в перспективе, фиксируются в виде его стратегических целей.

То, каким путем (двигаясь в каком направлении) предприятие будет добиваться достижения поставленных целей, решается в процессе выбора стратегии. Ибо, если установление целей отвечает на вопрос, к чему предприятие будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как предприятие будет идти к достижению цели.

Отметим, что в современной экономической литературе существует два принципиальных подхода к определению термина «стратегия деятельности». Одни авторы рассматривают «стратегию» как процесс формирования системы долгосрочных целей и выбора путей их достижения, другие как набор правил для принятия решений, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности.

Определенный компромисс в плане согласования и сочетания существенных характеристик данного термина представлен в определении А. П. Градова, в котором отмечается, что «под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы» [11, с. 132]. Это определение вполне согласуется с трактованием стратегии предприятия, как способа достижения стратегических целей, принятым в стратегическом управлении.

Сколько существует предприятий, столько же существует и конкретных стратегий их развития так или иначе ориентированных на соответствующие базисные (эталонные) стратегии, выверенные практикой и широко освещенные в литературе [5—8]. Базисные стратегии отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта; рынка; отрасли; положения предприятия внутри отрасли; технологии. Группировка базисных стратегий, отражающая направления (способы) развития предприятия [6, с. 92—102], приведена на рис. 2.

Целесообразность и возможность следования той или иной базисной стратегии определяются отраслевой спецификой производственной деятельности предприятия, стадией жизненного цикла как предприятия, так и отрасли производства, качественными характеристиками его инновационного, инвестиционного, маркетингового и управленческого потенциала, а также конъюнктурной перспективой рынка, обуславливающими отраслевую направленность стратегии развития предприятия.

Исходя из отраслевой направленности, базисные стратегии могут быть (рис. 3):

— конкурентными, нацеленными на отраслевую концентрацию (стратегии концентрированного роста);

— портфельными, нацеленными на отраслевую диверсификацию, имеющими как наступательный (стратегии интегрированного и диверсифицированного роста), так и защитный характер (стратегии интегрированного роста и стратегии сокращения).



Рис. 2. Базисные стратегии развития предприятия

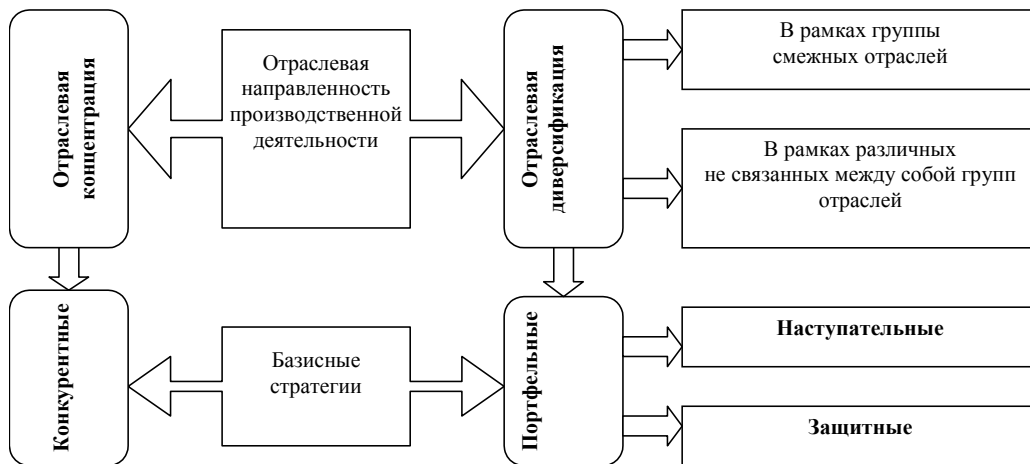


Рис. 3. Классификация базисных стратегий в зависимости от отраслевой направленности деятельности предприятия

Стратегия отраслевой концентрации (моноотраслевой деятельности) может быть использована лишь на первых трех стадиях жизненного цикла предприятия, так как при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или увеличения капитала. На последующих стадиях жизненного цикла предприятия по мере удовлетворения потребности в продукции основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации.

Отраслевая диверсификация в рамках определенной группы смежных отраслей позволяет предприятию более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий, а, следовательно, в большей мере предопределяет эффективность производственно-хозяйственной деятельности и позволяет существенно снизить уровень предпринимательских рисков. Основным недостатком такой стратегии заключается в том, что смежные отрасли в рамках определенной их группы имеют, как правило, аналогичный во времени отраслевой жизненный цикл, что усиливает предпринимательский риск. Кроме того, продукция таких отраслей подвержена обычно влиянию одинаковых во времени конъюнктурных циклов, что в еще большей степени усиливает предпринимательский риск в неблагоприятные периоды. Поэтому использование стратегии диверсификации в рамках определенной группы отраслей эффективно лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

Необходимость использования стратегии диверсификации в рамках различных не связанных между собой групп отраслей определяется тем, что для многих крупных и средних предприятий, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли сдерживают темпы перспективного развития, получения высокой отдачи на вложенный капитал, а иногда вызывают стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. За счет выбора отраслей с различными стадиями жизненного цикла и с различными во времени колебаниями конъюнктуры на их продукцию существенно снижается уровень предпринимательских рисков. Кроме того, диверсификация производственно-хозяйственной деятельности позволяет получить эффект синергизма, при котором общий эффект полиотраслевой деятельности предприятия значительно больше, чем эффект отдельных отраслевых его подразделений.

Для получения эффекта синергизма в процессе отраслевой диверсификации производственно-хозяйственной деятельности предприятие может ориентироваться на наступательные стратегии диверсифицированного роста, рассматривая в качестве критериальных, например, будущие преимущества отраслевого конгломерата, или на защитные стратегии интегрированного роста, направленные на устранение слабостей отдельных отраслевых производств.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Процесс выбора стратегии предполагает: во-первых, уяснение текущей стратегии, ибо необходимо иметь четкое представление о том, в каком состоянии находится предприятие, к каким целям оно стремится и какие стратегии реализует; во-вторых, проведение анализа портфеля видов предпринимательской деятельности, который позволяет сбалансировать такие важнейшие факторы предпринимательской деятельности как риск, поступление и распределение финансовых ресурсов, обновление и отмирание; в-третьих, собственно выбор стратегии предприятия и оценку выбранной стратегии.

Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, т.е. определиться с генеральной (общей) стратегией развития конкретного предприятия, необходимо иметь четкую разделяемую всеми концепцию предприятия и его будущего.

Выбор генеральной стратегии предприятия, исходя из базовых вариантов стратегического развития, может осуществляться разными матричными методами. В частности, с помощью матриц Томпсона и Стрикленда (темпы роста рынка продукции / конкурентная позиция предприятия), Бостонской консалтинговой группы (доля предприятия на рынке / темпы роста объемов производства), консультационной группы «Мак-Кинзи» (конкурентная позиция / привлекательность рынка), Портера (стратегические преимущества / стратегические цели), консультационной группы «Артур Д. Литлл» (стадия жизненного цикла / конкурентная позиция), консультационной группы «Шелл» (потенциальный рынок / мощность предприятия).

Выбранная стратегия должна привести к достижению предприятием своих стратегических целей, что является основным критерием ее оценки.

Принятая стратегия подлежит выполнению, что предполагает создание определенной базы (условий и механизмов) для ее реализации и достижения целей предприятия.

Выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений на предприятии, переводящих предприятие в такое состояние, в котором оно будет готово к претворению стратегии в жизнь. Эти изменения могут касаться, в первую очередь, развития технико-технологической базы производства, а также организационной структуры управления предприятием, системы мотивации и стимулирования, норм и правил поведения, разделяемых убеждений, квалификации персонала и руководителей и других аспектов деятельности предприятия.

Оценка и контроль выполнения стратегии является логически завершающим этапом стратегического планирования. Процесс оценки и контроля выполнения стратегии обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед предприятиями. Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от текущего (оперативного) контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций, операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей предприятия.

Общая стратегическая цель предприятия подкрепляется системой стратегических ключевых целей по конкретным направлениям деятельности предприятия, его функциональным блокам, и, соответственно, генеральная стратегия поддерживается функциональными стратегиями (субстратегиями), позволяющими достичь этих ключевых целей.

Таким образом, генеральную стратегию следует рассматривать и как совокупность частных взаимосвязанных и взаимообусловленных составляющих — функциональных стратегий, объединенных единой стратегической целью, например, создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества предприятия. Функциональные стратегии формируются по отдельным направлениям и видам деятельности предприятия. Выделяются маркетинговая страте-



гия, товарная стратегия, стратегия ценообразования; стратегия снижения производственных издержек; инновационная стратегия; инвестиционная стратегия; стратегия работы с персоналом и социального развития; стратегия материально-технического обеспечения; сбытовая стратегия; стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия и другие [11]. Они отражают способы (приемы) достижения стратегических целей по отдельным направлениям деятельности предприятия.

Стратегическая организация как функция стратегического управления предполагает формирование организационной структуры управления, включающей службу (подразделения) стратегического управления предприятием, планирующую и координирующую деятельность, направленную на формирование и воплощение в жизнь соответствующей стратегии.

Стратегическая мотивация — функция стратегического управления, связанная с активизацией персонала и поддержанием его долговременного устойчивого интереса к эффективному функционированию и развитию предприятия посредством формирования системы стимулирования длительного действия, включающей стимулы, рассчитанные не только на период трудовой активности человека, но и на «всю оставшуюся жизнь». Это может быть и прибавка к пенсии или право наследования ценных бумаг предприятия ближайшими родственниками, и предоставление жилья или безвозмездная материальная помощь на строительство жилья, и многое другое, фиксируемое в коллективном договоре.

Стратегический контроль, как отмечалось, является неотъемлемой частью стратегического планирования.

Стратегическая координация — функция стратегического управления, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных его функций. Она обеспечивает бесперебойность и непрерывность процесса стратегического управления, способствует достижению согласованности в работе всех подразделений предприятия, задействованных в процессе стратегического управления, путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Функции стратегического управления определяют его основные принципы:

— правила, следование которым обеспечивает действенность системы стратегического управления предприятием:

— принцип целенаправленности, состоящий в том, что отправной точкой стратегического управления всегда является четко сформулированные миссия и стратегические цели деятельности предприятия;

— принцип перспективности, вытекающий из того, что стратегическое управление сориентировано на долгосрочную перспективу, горизонт которой определяется как динамизмом и уровнем непредсказуемости внешней среды хозяйствования, так и внутренними возможностями предприятия, в числе которых главенствующая роль отводится профессионально-квалификационному уровню его высшего руководства;

— принцип компетентности, предполагающий наличие у высшего руководства таких характеристик как развитая интуиция, дальновидность, креативность, умение идти на оправданный риск, ответственность и высокий профессионализм;

— принцип непрерывности, требующий поддержания непрерывной плановой перспективы и периодической смены горизонта стратегического планирования, предполагающий своевременную корректировку планов исходя из полученных сигналов относительно внешних и внутренних условий хозяйствования;

— принцип информированности, ибо важнейшей предпосылкой принятия рациональных стратегических решений является наличие достоверной, полной, соответствующим образом обработанной, своевременной информации ретро, текущего и перспективного характера;

— принцип итеративности (позтапности), состоящий в том, что воплощение в жизнь избранной стратегии требует постановки и реализации тактических целей и задач, определяемых в ходе разработки средне — и краткосрочных планов предприятия, и осуществляется по этапам;

— принцип согласованности, предполагающий взаимосогласование как планов разной продолжительности, так и деятельности всех участников стратегического управления;

— принцип комплексности, состоящий в том, что формирование и осуществление генеральной стратегии предприятия предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных и взаимообусловленных функциональных стратегий;

— принцип адекватности принимаемых стратегических решений особенностям и возможностям производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его внешнего окружения.

Несоблюдение хоть одного из базовых принципов сводит на нет позитивную результативность стратегического управления предприятием.

**Выводы.** Таким образом, в ходе проведенного исследования стратегического управления предприятием, как экономической категории, отмечено, что содержание данного понятия эволюционировало по мере развития общественного производства, конкурентной среды и рыночных отношений. Определено, что стратегическое управление предприятием — это непрерывный процесс адаптивного управления, ориентированный на устойчивое функционирование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе в условиях динамичности внешней среды хозяйствования, постоянства и непредсказуемости ее изменений. Сформирован контур стратегического управления предприятием, включающий такие основополагающие категории, как субъект, объект, процесс и функции стратегического управления в их взаимосвязи и взаимообусловленности, позволивший соответствующим образом их систематизировать. Классифицированы базисные стратегии развития предприятий исходя из их отраслевой направленности, определяющей целесообразность и возможность реализации соответствующей базисной стратегии, что, по мнению автора, имеет не только теоретическую, но практическую значимость. Уточнены и дополнены принципы, определяющие необходимые условия успешного формирования и воплощения в жизнь генеральной стратегии предприятия и обеспечивающие действенность системы стратегического управления предприятием.

### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Schendel D. E. Business Policy of Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatten — Boston, Ma.: Houghton Mifflin, 1998. — 379 p.
3. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J. M. Higgins — Chicago: The Dryden Press, 1983 — 615 p.
4. Pearce II J. A. Strategic Management / J. A. Pearce II, R. B. Robinson, R. D. Irwin. — San Francisco: Jossey — Bas Publishers, 1985. — 509 p.

5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

6. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Экономистъ, 2004. — 296 с.

7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — [2-ге вид., виправл. і доп.]. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с.

9. Мищенко А. П. Стратегическое управление: учебное пособие / А. П. Мищенко. — Днепропетровск: издательство ДУЭП, 2003. — 332 с.

10. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.

11. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 589 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2013

УДК 658.8: 339.138

**Данніков О. В.**, к.е.н., доцент,  
докторант кафедри маркетингу,  
**Раупов Р. Б.**, здобувач кафедри маркетингу,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОЛІСТИЧНОГО (ЦІЛІСНОГО) МАРКЕТИНГУ ДО РЕАЛІЙ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ**

**Анотація.** Авторами пропонується розробка практичних рекомендацій щодо адаптації концепції холістичного (цілісного) маркетингу до реалій вітчизняного ринку, використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств та ефективних маркетингових рішень в подоланні протиріч у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів.

**Ключові слова:** концепція холістичного маркетингу, інструментарій маркетингу, комплекс маркетингу, бізнес-тенденції

**Постановка проблеми.** В умовах реформування української економіки спостерігається зниження платоспроможності населення, невідповідність виробничого асортименту структурі споживчого попиту, у вітчизняних підприємств виникає жорстка необхідність з високою мірою ефективності вирішувати проблеми збутової діяльності, що постають перед ними. Утримання низьких доходів населення не дозволяє покращити структуру виробництва за рахунок розширення споживчих ринків.

Попри те, що сповільнення економічного зростання не лише для України, а і для інших країн світу передбачали фахові науковці, темпи «сповзання» регіональних економік стали більшими, ніж передбачалося [9, 12, 15, 17, 19]. Але активний і всеосяжний характер впровадження маркетингу в ході становлення ринкових відносин в Україні стає однією з головних ознак позитивних змін, що намітилися в управлінні економікою. Ці зміни вимагають пошуку адекватних засобів і методів організації підприємницької діяльності, зорієнтованих на прискорення науково-технічного прогресу, посилення акцентів на задоволенні кінцевого