

---

---

ВІСНИК ЧЕРНІВЕЦЬКОГО  
ТОРГОВЕЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ

---

---

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

---

---

---

---

ВИПУСК I (45)

ЧЕРНІВЦІ  
2012

<b>Задерака Н.М.</b> ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ З ПОГЛЯДУ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЙ	251
<b>Лук'янова О.Ю.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІТЧИЗНЯНІ БУДІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	255
<b>Терлецька Н.М., Іванюк В.В.</b> МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ	262
<b>Чичун В.А.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОБ'ЄКТИВНИЙ ПРОЦЕС ЙОГО РОЗВИТКУ	268

### **МАРКЕТИНГ**

---

<b>Вардеванян В.А.</b> ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	274
<b>Жалба І.О., Скіцько Ю.Ф.</b> АРХЕТИП ЯК МЕТОД СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТА УСПІШНОЇ РЕКЛАМИ	278
<b>Коноваленко Ю.В.</b> ВИБІР МАРШРУТУ ІНТЕРМОДАЛЬНОГО ПЕРЕВЕЗЕННЯ З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРА РИЗИКУ	283
<b>Лошенко І.Р.</b> РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	290
<b>Руденко Ю.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	295
<b>Свида І.В.</b> ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	301

взаємопов'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Викладене вище дозволяє зробити висновок про те, що у системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох зазначених напрямів та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію та практику на новий щабель розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кожухар В.М. Основы теории организации: [учеб.пособие] / В.М. Кожухар. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 184 с.
2. Мізюк Б.М. Системне управління: [монографія] / Б.М.Мізюк. – Львів: ЛКА, 2004. – 388 с.
3. Подлесных В.И. Теория организации: [учебник] / В.И. Подлесных. – СПб.: Бизнес-пресса, 2006. – 336 с.
4. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
5. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: [навч.посібник] / Й.С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», Київ: «Алерта», 2008. – 456 с.
6. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: [навч.посіб.] / В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
7. Сучасні концепції менеджменту: [навч.посібник] / за ред. Л.І.Федулової. – К.:ЦУЛ, 2007. – 536 с.

УДК 338:658.5

**В.А.Чичун, к.е.н.,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОБ'ЄКТИВНИЙ ПРОЦЕС ЙОГО РОЗВИТКУ**

Дослідження зумовлене необхідністю визначення можливості підприємства розв'язувати комплекс проблем, пов'язаних із: цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нової продукції; розширенням чи скороченням асортименту традиційної продукції; впровадженням та використанням ефективніших технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

Исследование предопределено необходимостью определения возможности предприятия разрешать комплекс проблем, связанных с целеустремленной переориентацией на выпуск новой продукции; расширением или сокращением ассортимента традиционной продукции; внедрением и использованием более эффективных технологий; формированием стратегического потенциала, необходимого для достижения стратегических целей; развитием маркетинга; усовершенствованием организационной структуры управления и тому подобное, то есть с факторами, которые будут определять деятельность и содействовать позитивному развитию предприятия в достаточно длительном периоде.

Research is predefined by the necessity of determination of possibility to the enterprise to let in a complex row of problems tied-up: by purposeful on the issue of new products; by expansion or reduction of assortment of traditional products; by introduction and use of more effective technologies; by forming of strategic potential, necessity for achievement of strategic aims; by development of marketing; by the improvement of organizational structure of management and others like that, that with factors which will determine activity and will assist to positive development of enterprise in the protracted enough period.

Ключові слова: підприємство, стратегія підприємства, стратегічне управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Актуальність теми зумовлена тим, що подальший розвиток національної економіки потребує нових підходів в управлінні підприємствами. Значна роль при цьому належить стратегічному аспекту управління підприємством, а саме: формуванню і реалізації стратегії на підприємстві як інструменту забезпечення ефективної діяльності не тільки на поточний момент, але і на довгострокову перспективу.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії. Ця проблема розглянута в наукових працях таких вітчизняних науковців, як В. Г. Андрійчук, А. Г. Бидик, Ю. О. Бойко, І. Д. Бурковський, С. М. Васильченко, М. С. Вітков, П. І. Гайдуцький, М. В. Гладій, А. Ф. Гойка, М. І. Кісіль, О. С. Коцюба, Д. Г. Лук'яненко, І. І. Лукінов, А. Р. Макмін, В. І. Міщенко, О. М. Могильний, В. Д. Немцов, М. Ф. Огійчук, О. М. Онищенко, В. В. Пастухова, А. А. Пересада, К. І. Радченко, П. Т. Саблук, Ю. В. Ушкаренко, І. Д. Фаріон, Г. В. Череве та В. В. Юрчишин, а також її досліджували зарубіжні дослідники Дж. Кейнс, П. Кіллінг, С. Тейлор, В. Томас, М. Шерон і Х. Хеймер.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління. Стратегія як інтегральний системний підхід до організації механізму діяльності підприємства дозволяє: визначити і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організовувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей.

Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей організації і з підтримкою визначених взаємовідносин із навколишнім середовищем, що дозволяють їй вирішувати поставлені завдання і відповідають її внутрішнім можливостям. Потенціал, що забезпечує досягнення цілей організації в майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління.

Іншим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. Потенціал організації і стратегічних можливостей

визначаються якістю її персоналу.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо). [2, с.52-56]

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові, які й будуть розглянуті далі. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати єдине рішення на все. Так само, як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Отже, на нашу думку, стратегічне управління – це концепція виживання у певних умовах. Воно 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 воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства й утвердження ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються.

На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного

менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни. Розкривши сутність основних аспектів стратегічного управління, виділяють основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства у відповідній галузі. У ході розвитку теорії стратегії дослідники пропонували різні підходи до їх вирішення. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Її поява завдячує розв'язання цілій низці принципово нових проблем, що виступають на перший план перед керівниками всіх рівнів, підприємцями та просто діловими людьми. На сучасному етапі це проблеми виживання в умовах конкурентної боротьби та формування нової управлінської культури тощо.

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства. Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і цілей, установлення характерної компетентності підприємства й ідентифікації можливостей і загроз на шляху досягнення цілей настає етап розробки стратегії. На ньому розробники шукають відповіді на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети і що для цього необхідно зробити. Практика ефективних підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства. [3, с.171-172] Діагностика стратегії фірми передбачає аналітичну оцінку її внутрішніх можливостей щодо задоволення потреб ринку і досягнутого ступеня їх використання. Дієздатність стратегії має визначатись за допомогою відповідних критеріїв і умов. Основними з них є такі: цілісність; за яких умов кожна з її складових може "працювати" на загальну стратегію; адекватність стратегії навколишньому зовнішньому ринковому середовищу (відповідає принципу сумісності з ним) з огляду на його швидкі зміни; збалансованість між собою стратегічних цілей і матеріально-фінансових ресурсів фірми; врахування потенційної можливості комерційного ризику і передбачення конкретних заходів для його мінімізації або повної нейтралізації; обґрунтованість ділового планування і термінів реалізації, які містять у собі довго- та короткострокові

цілі. [1, с.139] Після аналізу результатів діяльності фірми і виявлення невідповідності між запланованими результатами та фактичними даними може висуватися пропозиція щодо перегляду діючої стратегії фірми.

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває фірма у даний час, її керівництво може вибрати одну з наведених нижче базових стратегій:

- ✓ стратегію виживання – вона є, по суті, захисною стратегією і використовується під час кризового стану економічної діяльності підприємства;

- ✓ стратегію стабілізації – стратегію діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції та отримуваної величини доходів;

- ✓ стратегію зростання (наступальну) – стратегію стабільного зростання обсягів продажу, прибутку капіталу, зайняття вигідних положень (ніш) на ринку.

У випадку успішного функціонування фірми, достатнього рівня забезпеченості ресурсами, високого виробничого та науково-технічного потенціалу, керівництво підприємства може обирати наступальну стратегію.

Стратегія зростання є важливою і привабливою для будь-якої підприємницької структури. Її можна і треба розглядати як певну сукупність окремих стадій і адекватних їм різновидів стратегій загального циклу зростання, а саме: 1) початкову; 2) проникнення; 3) прискореного зростання. [1, с.23-24]

1. Початкова стадія і стратегія зростання. Початкова стадія характеризується певними особливостями. Основні з них такі:

- ✓ виявляють і ліквідують вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних проектів (інноваційних, інвестиційних, виробничих, сервісних), що не передбачені планом і програмами;

- ✓ обсяг продажу товару повільно зростає, проте прибутку фірма практично не отримує. Метою цього різновиду стратегії є поступове зростання ділової активності для того, щоб забезпечити фірмі (підприємству, організації) досягнення оптимальної ефективності господарської діяльності. При цьому необхідним є достатньо виважене ставлення до виявлення і ліквідації "вузьких місць" (не узгоджених за спроможністю ланок виробництва, всієї системи господарювання). Реалізація цього різновиду стратегії вимагає значних витрат ресурсів.

2. Стадія і стратегія проникнення. До визначальних і характерних їхніх властивостей належать:

- ✓ подальше проникнення фірми на товарний ринок, знаходження нових збутових ніш;

- ✓ відносно пропорційне зростання обсягу продажу та прибутку (доходів);

- ✓ поява певних конкурентних переваг в окремих напрямках діяльності.

Стратегія проникнення звичайно передбачає: більш глибоку дифузю у ринкові ніші, збільшення темпів зростання обсягу продажу, придбання (купівлю) інших підприємницьких структур; активізацію реалізації довгострокових програм з метою модернізації технологічної бази фірми і зміцнення фінансового її стану.

3. Стадія і стратегія прискореного зростання супроводжується швидким збільшенням обсягу продажу і доходів. Причому має місце позитивна тенденція: зростання доходів за своїми темпами випереджає динаміку обсягу продажу. Водночас спостерігається і негативна тенденція – необхідність вкладання великих фінансових ресурсів у технічний розвиток виробництва і післяпродажний сервіс. Метою цього різновиду стратегії зростання є максимально можливе використання внутрішньофірмових можливостей. Тому фірмі вигідно стратегію прискореного зростання підтримувати якомога довше.

Отже, при розробці стратегії необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, які до неї висуваються. Загалом, ці вимоги є індивідуальними для кожного конкретного підприємства. Проте в сучасних наукових дослідженнях існують певні вимоги – рекомендації, що є обов'язковими для будь-якої стратегії, незалежно від її ієрархічної приналежності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник [Текст] / И.Н.Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2001 – 501 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. [навч. пос] / Кіндрацька Г.І. – К. : Знання, 2006. - 366с.
3. Менеджмент організацій. [навч. посібник.] / [Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В. та ін.]; за заг. ред. Федулової Л.І. – К : "Либідь", 2004. – 445с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: [навч. посібник.] / Міщенко А.П. - К. : 2004. – 335с.