

УДК 658.8: 65.014.1

Райко Д.В.

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”, м.Харків

Процес стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: уточнення етапів та формування стратегій на основі інтегральних показників в системі „споживач – підприємство – партнер”

Аналіз і вибір стратегічної позиції у зовнішньому середовищі підприємства є складним і відповідальним процесом, його не можна розглядати тільки як засіб швидкої реакції, тоді як зовнішнє середовище є невизначеним і непередбачуваним у зв'язку зі зростанням НТП та розвитку інформаційних технологій. Ці особливості стратегічного управління в сучасних умовах породжують головну специфічну особливість розвитку вітчизняних підприємств: необхідність значних перетворень, щонайширших і щонайглибших, як на мезо-, так і на макрорівні та впроваджують концепцію проактивного стратегічного управління, яка відображає сутність концепції активного управління сучасним маркетингом, як філософії бізнесу.

Аналіз літературних джерел показав, що існують такі види стратегічного управління: реактивне (відповідь підприємства на дії партнерів, споживачів та ін., тобто суб'єктів зовнішнього середовища та стан внутрішнього середовища) і проактивне (формування відношення до підприємства та його дій у зовнішньому середовищі та упереджувальна діагностика і прогнозування стану використання економічних ресурсів внутрішнього середовища)[2-7]. Це дозволяє стверджувати, що сучасному маркетингу як філософії та підходу до управління відповідає скоріше проактивне управління, ніж реактивне, оскільки воно: надає можливості для випереджувальних дій зі створення ринку і формування позитивного сприйняття результатів діяльності підприємства; передбачає використання методів та інструментів, ефективних у процесі вирішення завдань маркетингу підприємства у рамках системного підходу (діагностика трансформації стану зовнішнього маркетингового середовища і стану внутрішнього середовища підприємства, створення паритету між силами зовнішнього та внутрішнього тиску шляхом зменшення наслідків впливу суперечностей, характерних для системи).

Відповідність політики проактивності системі стратегічного управління є необхідною, але не достатньою умовою для ефективного

здійснення стратегічного управління розвитком системи „споживач – підприємство – партнер” в умовах мінливого навколишнього середовища. Застосування принципу проактивності до організаційно-економічного розвитку системи потребує, перш за все, оновлення методичного забезпечення управління [1-9].

Розпочати такий розвиток слід із визначення його основних етапів, методики комплексної діагностики підприємства, концепції формування стратегій розвитку підприємства на основі інтегральних показників в системі „споживач – підприємство – партнер”. Зауважимо, що стратегічне управління – це не процес, а система, у системному ж баченні будь-яка діяльність реалізується не поетапно, а циклічно: замість лінійних зв’язків – цикли впливу, причому будь-який вплив є одночасно і причиною, і результатом. Тому головною задачею формування теоретико-методологічних засад аналізу з окресленого об’єкта буде дослідження певного алгоритму здійснення системою своєї діяльності в ринковому середовищі в контексті проактивності.

Метою даної статті є уточнення послідовності та змісту етапів стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, представлення методики його комплексної діагностики та формування стратегій на основі інтегральних показників в системі „споживач – підприємство – партнер”: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства. Повна структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю з уточненими етапами подана на рисунку 1: діагностика стану внутрішнього середовища; діагностика зовнішнього середовища; комплексний аналіз результатів діагностики системи „споживач – підприємство – партнер”; формування системи цілей розвитку запропонованої системи; обґрунтування і вибір головної мети – місії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності; формування системи стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі трьох інтегральних показників: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства; вибір найбільш придатної для реалізації стратегії за критеріями економічної ефективності; реалізація обраної стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації стратегії; попереджувальна діагностика.

1 Діагностика внутрішнього середовища підприємства (рисунок 1). Так само як і у процесі організації системи „споживач – підприємство – партнер”, у процесі управління її розвитком доцільно виходити з

пріоритетності елемента „підприємство” на даному першому, етапі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності системи. З цієї точки зору принципи проактивності набувають найбільшого значення на етапі „зростання у розмірах” життєвого циклу промислового підприємства, коли підприємство створює передумови для встановлення ринкових зв’язків на постійній основі та, відповідно, вживає певні заходи (один з таких заходів – діагностика), спрямовані на реорганізаційну підготовки. Аналіз поняття „діагностика” з позицій конкретизації його змісту засвідчив, що серед економістів і науковців не існує поки що єдиного підходу до розуміння сутності процесу діагностики [7–10]. Тому доцільно розглядати діагностику як процес пізнання, що полягає в одержанні, переробці й використанні значущої інформації про певне явище за допомогою його розпізнавання. Властивість проактивність системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю визначається діагностикою, і досягається за рахунок формування ймовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища на основі прогнозних показників та вибір найбільш бажаного сценарію, який співвідноситься з наявним потенціалом підприємства та його цілями щодо формування ринку споживачів, і є відправним кроком для інших етапів циклу стратегічного управління (рисунок 2).

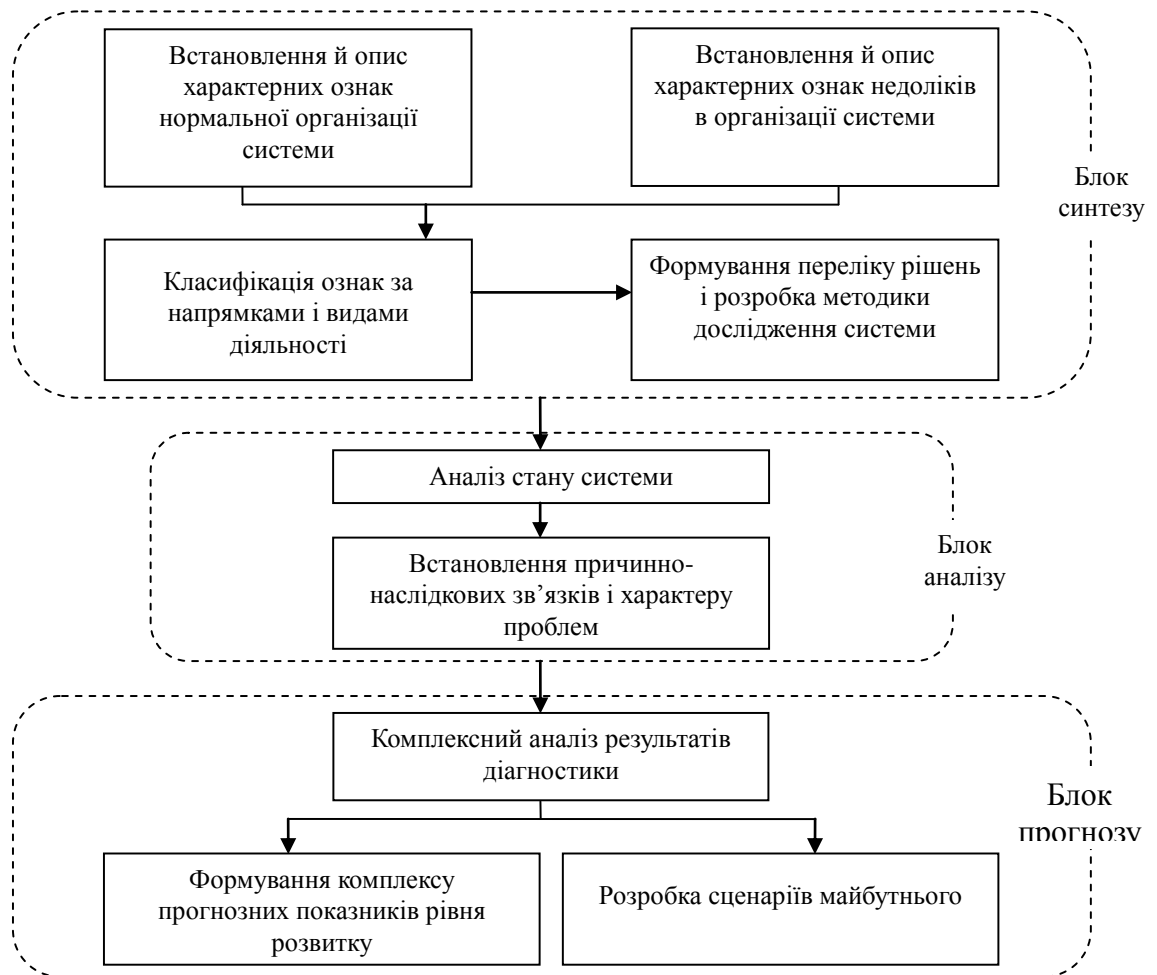


Рисунок 2 – Структура механізму діагностики системи

Діагностика внутрішнього стану підприємства полягає в оцінюванні внутрішніх процесів і взаємозв'язків, включає аналітичну й синтетичну діяльність і відбувається за такими етапами: діагностика системи управління, діагностика ресурсів і потенціалу підприємства, виявлення головних проблем та встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ними з метою прогнозування їх динаміки (рисунок 3).

Етап I. Діагностика системи управління. На цьому етапі перевіряється ефективність і відповідність структури управління, рівня деталізації функцій, організації інформаційного забезпечення, технічної оснащеності управлінської праці й рівня кваліфікації кадрів, поєднання методів управління, які залежать від виробничих умов (концентрації виробництва, спеціалізації підприємства та його структурних підрозділів, рівня інтегрованості маркетингових структур, розгалуженості зв'язків за кооперацією, рівня прогресивності технологій), напрямку й динаміки розвитку та ін. Головним чином, аналізується не фактичний стан системи управління, а її відповідність характеру проактивності та її ефективність в

умовах прогнозованого розвитку стану зовнішнього середовища з точки зору забезпеченості конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

У цілому стан системи управління характеризується такими основними показниками, які можна поділити на три групи: організаційні; економічні; соціально-психологічні. Порівнюючи значення цих параметрів з тенденціями та ознаками, характерними для проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю, визначають якісний рівень запровадження на підприємстві проактивного підходу, одночасно оцінюючи ступінь існуючих суперечностей.

Етап II. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства (рисунок 4). На цьому етапі діагностики внутрішнього стану підприємства аналізують економічні ресурси підприємства, ефективність їх використання з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, їх достатність та відповідність для здійснення проактивного стратегічного управління, а також досліджують динаміку структури ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність використання ресурсів оцінюється згідно з результатами виробничої і маркетингової діяльності, які описуються фінансовими й інтегральними показниками і визначаються за відомими методиками. На цьому етапі також проводять стратегічний аналіз стану ресурсів (співвідношення фактичних значень з середніми в галузі або з показниками минулих періодів) та оцінку можливостей, що забезпечують дані ресурси, тобто виконують прогнозування їх розвитку з урахуванням суперечностей, які є рушійною силою поточних процесів,

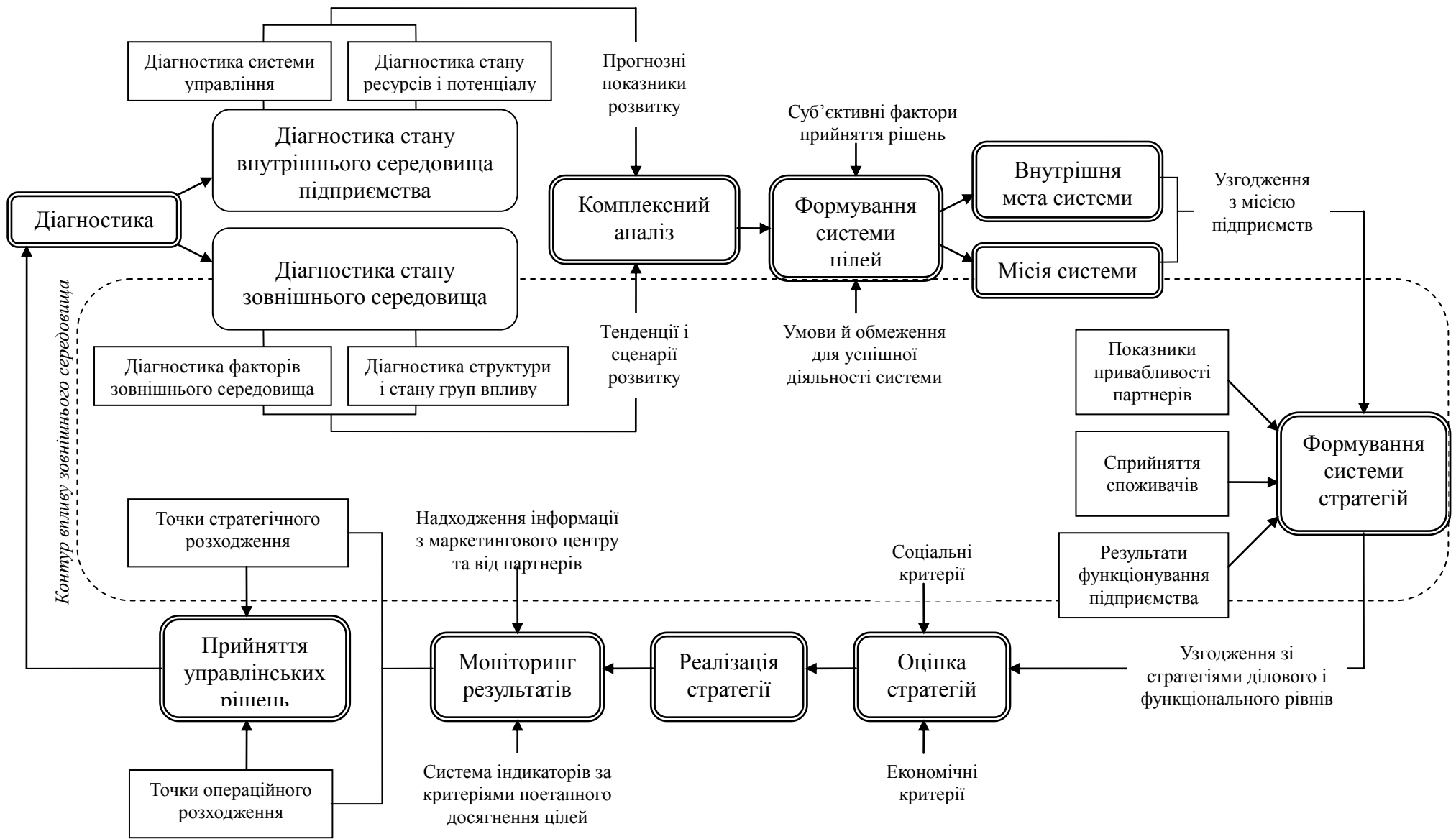


Рисунок 1 – Структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю

встановлюють справжній характер цих процесів, оцінюють довгострокові тенденції розвитку. Діагностика потенціалу управління є специфічною, оскільки останній рівень – власне управління – враховує результати і прогнозовані можливості реалізації свого потенціалу суб'єктами нижчого рівня.

Етап III. Виявлення ключових проблем і дослідження причинно-наслідкового зв'язку між ними. Результатом цього підетапу є наступні: визначення напрямків зміцнення і більш ефективного використання сильних сторін маркетингової діяльності підприємства та посилення слабких; створення сукупності показників маркетингової стратегічної діяльності, яких потрібно досягти для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку. З метою аналізу маркетингового потенціалу підприємства усі суттєві чинники розглядаються саме з точки зору потенціалу, тобто різноманітні недоліки у різних сферах і можливість оптимізації фіксуються, але не допрацьовуються рекомендаціями до дій. Подальша розробка стратегій передбачає формування рекомендацій з корекції певних чинників, суттєвих для реалізації обраної стратегії (після співвідношення їх з тенденціями розвитку зовнішнього середовища).

2 Діагностика зовнішнього середовища підприємства (рисунок 3). Її метою є прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища в цілому та напрямків розвитку елементів системи “споживач-підприємство-партнер” (власники та інвестори, споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, фінансові інститути, ЗМІ, профспілки, органи влади) і визначення тих, що є найбільш привабливими з точки зору перспективного партнерства задля отримання найбільшого ефекту від спільної діяльності на стратегічному рівні. Задля цього проводиться дослідження таких об'єктів зовнішнього середовища, як стратегічні партнери, споживачі, органи влади на національному й регіональному рівнях (які, відповідно до системного підходу, є представниками категорії ідентифікаційного простору відносно підприємства) та економічне, політичне, соціальне середовище (елементи системовмісного середовища) і робиться висновок про стан підприємницької діяльності, етап та інтенсивність розвитку.

3 Комплексний аналіз результатів діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Комплексний аналіз результатів діагностики покликаний узгодити виділені компоненти внутрішнього середовища підприємства між собою та з іншими елементами системи „споживач – підприємство – партнер”, визначені проблеми – з можливостями їх вирішення, перспективи розвитку – із загрозами

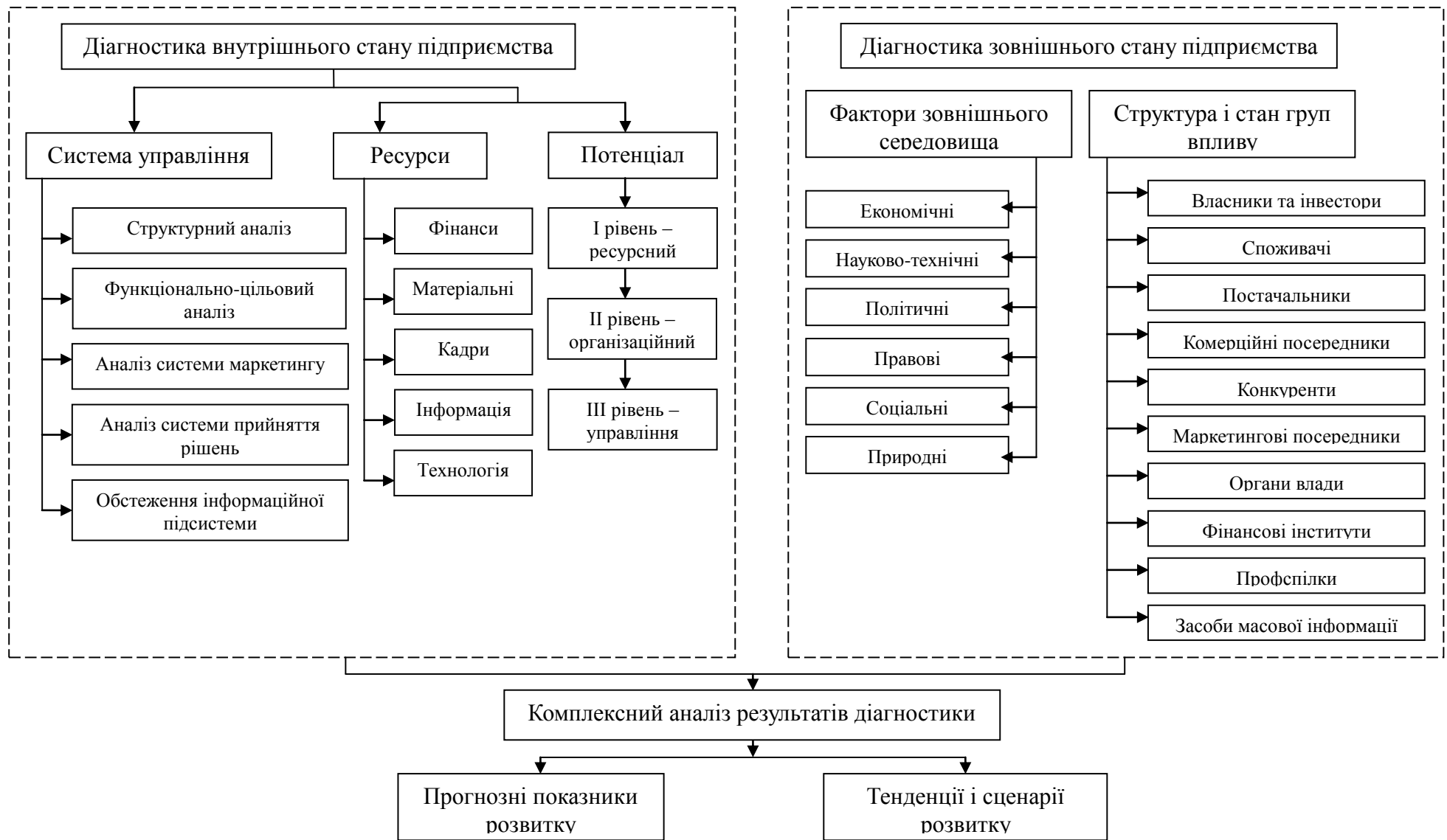


Рисунок 3 – Складові діагностики як першого етапу стратегічного управління маркетинговою діяльністю



Рисунок 4 – Структура потенціалу підприємства

зовнішнього середовища відповідно до тенденцій змін середовища: „модізації” ринків, зростаючих очікувань споживачів, високих темпів розвитку технологій, конкуренції, глобалізації, обслуговування, створення партнерських відносин зі споживачами та постачальниками. Оптимальним маркетинговим інструментом цього узгодження може стати SWOT-аналіз, який дозволяє згрупувати проблеми і перспективи діяльності системи.

4 Формування цілей розвитку системи „споживач – підприємство – партнер”(рисунок 5). Сутність проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю передбачає на основі результатів систематичної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища системи реалізацію процесу цілепокладення як наступний етап стратегічного планування. Цілеспрямованість є визначальним принципом стратегічного управління маркетинговою діяльністю (єдність цілей, власне, і визначає організацію як систему, об’єднуючи діяльність її елементів в єдине ціле), а цілепокладення – однією з його найважливіших функцій, логічною основою процесу формування будь-якої системи, що складається з ланцюга „цілі – бачення – місія”. Основні етапи процесу цілепокладення: виявлення альтернативних цілей (досяжних і недосяжних) і побудова „дерева цілей”; вибір декількох з них відповідно до поточного стану

системи, її життєвого циклу та прогнозів розвитку маркетингового середовища і виділення головної внутрішньої мети; перевірка цілей на несуперечливість і відсутність різночитання формулювань; підпорядкування обраних цілей розвитку системи у цілому цілям розвитку її елементів (організацій, що входять до її складу).



Рисунок 5 – Схема процесу цілепокладення системи

Після формулювання конкретних (але достатньо широких) цілей проводиться їх оцінка за такими параметрами: конфліктність цілей (досягнення конфліктних цілей у межах одного підприємства, як правило, неможливе, тому при виявленні конфліктних цілей вони, або підлягають переформулюванню, або відбувається розділення підприємства на материнські й дочірні структури); компліментарність (досягнення однієї мети сприяє досягненню іншої); індиферентність (цілі не мають взаємовпливу); ієрархія цілей (підпорядкування одних цілей іншим). Для компліментарних та індиферентних цілей потрібно визначити ієрархію або пріоритет (якщо вони прямо не підпорядковуються одна одній), оскільки не завжди підприємство має достатню кількість коштів для досягнення усіх цілей. Спроба досягати одночасно багато цілей, які до того ж ще й

суперечать одна одній, рівнозначна, по суті, повній дезорієнтації, тому виділення однієї цілі є абсолютною необхідністю (суперечливість множини паралельних цілей можлива, якщо кожна з них не суперечить головній).

5 Формулювання місії системи, яка являє собою певну соціально-культурну стратегію системи і є ключовим та неоднозначним поняттям в теорії стратегічного управління. Аналіз запропонованих визначень місії демонструє, поряд з відмінностями, і деяку спільність поглядів, яка стосується особливого значення місії для діяльності підприємства і полягає у тому, що місія: є основою стратегічних рішень системи; має чіткі цілі; об'єднує зусилля співробітників; створює умови для взаєморозуміння і взаємопідтримки. На наш погляд, місія системи (підприємства, організації як системи) – це її суспільне призначення, тобто очікування всіх соціальних груп на певні результати функціонування цієї системи. Виходячи з цього визначення, зміст місії системи повинен містити такі положення та забезпечення проактивного характеру стратегічного управління: потреби суспільства, які задовольняє система; цінності, що покладені в основу діяльності системи; філософія і переконання керівництва; орієнтація на партнерство, на збереження і зміцнення благополуччя споживачів; перспективи і стратегічні принципи розвитку системи. Місія системи „споживач – підприємство – партнер” стає пріоритетною і вимагає підпорядкування їй місій учасників системи, у цьому випадку місії учасників є компліментарними щодо місії системи, а це усуває суперечності і протиріччя місій і, власне, ринкової діяльності учасників.

6 Вибір стратегії розвитку маркетингової діяльності системи, яка забезпечуватиме як поточний, так і перспективний розвиток системи. Цей етап передбачає вибір певного напрямку з множини стратегічних альтернатив із застосуванням відповідних критеріїв. Під стратегією розвитку системи розуміємо спосіб, принципи і правила використання ресурсів з урахуванням значень параметрів зовнішнього середовища системи, спрямовані на досягнення мети розвитку. Пропонується проводити оцінку потенціалу за такими параметрами: результати функціонування підприємства, стан і статус партнерів щодо їх привабливості у стратегічному періоді, готовність споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства (рисунок 6).

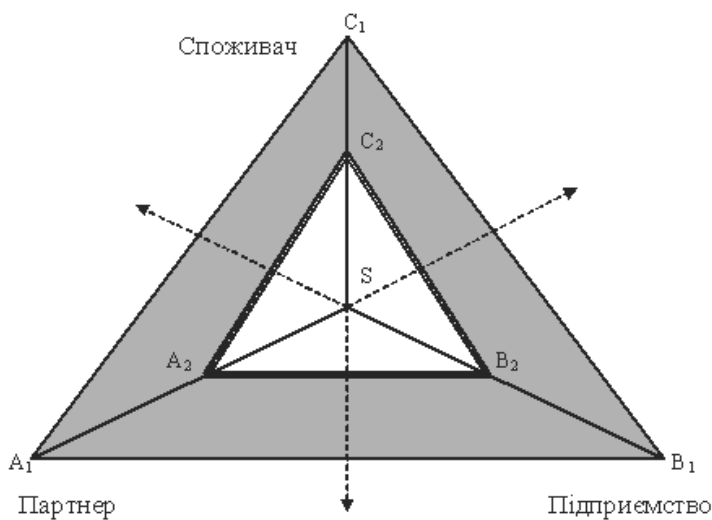
На рисунку 7 подано концептуальну схему принципів формування стратегій системи управління розвитком маркетингової діяльності, яка демонструє пряму залежність формування стратегії системи від рівня розвитку елементів системи. У підсумку отримуємо тривимірну систему стратегій за двома рівнями (активним і неактивним), що дає вісім можливих комбінацій, кожна з яких відповідає особливій стратегічній позиції (таблиця

1) [1, 7, 8, 9].

На рисунку 8 подано ієрархію системи стратегій, рівнями в якій виступають етапи еволюції моделі організації маркетингу, цифрами позначено конкретні стратегії відповідно до запропонованої класифікації.



Рисунок 6 – Основа концепції формування стратегій системи



S – стратегія як вершина піраміди партнерських відносин

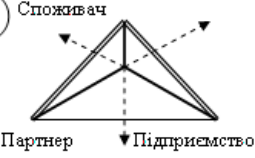
$SA_1B_1C_1$ – піраміда створення стратегії „неактивними” учасниками

$SA_2B_2C_2$ – піраміда створення стратегії „активними” учасниками

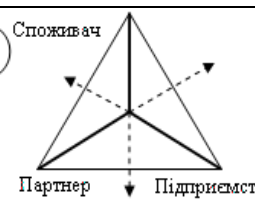
Рисунок 7 - Принципова схема формування стратегій системи управління розвитком маркетингової діяльності

Таблиця 1 – Стратегії розвитку системи „споживач – підприємство – партнер”

Різновиди системи	Характер і мета розвитку системи	Стратегічні задачі
<p>1</p>	<p>Рівнозначна участь елементів у розвитку системи, яка характеризується загальною зацікавленістю і ентузіазмом учасників, швидким перебігом узгоджувальних процесів, що сприяє інтенсивному зростанню впливу системи на ринку</p>	<p>Проникнення і забезпечення стійкого розвитку на міжнародному ринку (розвиток і впровадження інновацій, нових методів в управлінні, забезпечення навчання персоналу)</p>
<p>2</p>	<p>Партнерство на підставі створення більшої цінності для споживача, зменшення розриву між абсолютним і поточним попитом. Основні учасники: підприємство і партнер, які об'єднуються для подолання недоліків у сфері використання і адаптованості товарів та послуг до вимог існуючих споживачів</p>	<p>Удосконалення контролю поставок, підвищення рівня обслуговування і якості продукції, розширення первісного попиту; боротьба за прихильність споживачів</p>
<p>3</p>	<p>Система створюється за ініціативою підприємства і споживачів з метою покращення умов ринкового обміну: залучення до процесу продажу представників інфраструктури товарного ринку</p>	<p>Організація і раціоналізація ринку: стимулювання діяльності партнерів, створення сприятливих умов для конкуренції у дистрибуції, фінансовій, інноваційній сфері</p>
<p>4</p>	<p>Система на підставі спільного пошуку існуючих виробників, надання їм фінансової допомоги (із застосуванням інструментів антикризового управління). Велика роль у формуванні системи належить постачальникам технологій і інвесторам.</p>	<p>Пошук та впровадження інновацій, забезпечення скоординованості виробничого процесу; зниження ризику підприємницької діяльності</p>
<p>5</p>	<p>Ситуація, в якій підприємство є ефективним в умовах пасивності чи збитковості інших елементів поточного ринку є нестабільною та небезпечною. Пріоритет – у формуванні активних споживачів на інших сегментах ринку або контроль усієї інфраструктури поточного ринку.</p>	<p>Завоювання нових потенційно прибуткових сегментів, удосконалення роботи системи збуту на новому ринку; або забезпечення контролю над усіма етапами ланцюга створення і надання цінності</p>
<p>6</p>	<p>Ринкові оператори об'єднуються загальною метою щодо створення сприятливих умов для збільшення привабливості ринку, активації потреб споживачів і забезпеченості можливостей з їх задоволеності</p>	<p>Забезпечення процесу зниження бар'єрів для виходу на ринок виробників, впровадження інноваційних технологій для забезпечення вимог споживачів</p>

<p>7</p> 	<p>Система створюється за ініціативою споживачів, які мають забезпечити собі для початку підтримку громадських організацій і органів влади. Споживачі виступають головною дієвою ланкою системи і контролюють діяльність інших учасників</p>	<p>Зміцнення зв'язків з представниками законодавчої влади на підставі участі у формуванні бюджету в напрямку підтримки підприємництва</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 1

<p>8</p> 	<p>Неготовність до формування системи: недостатність засобів для формування і підтримання життєдіяльності системи, відсутність високих шансів на подальший розвиток</p>	<p>Збільшення часток ринку, покращення фінансового становища, робота на досвід, навчання</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

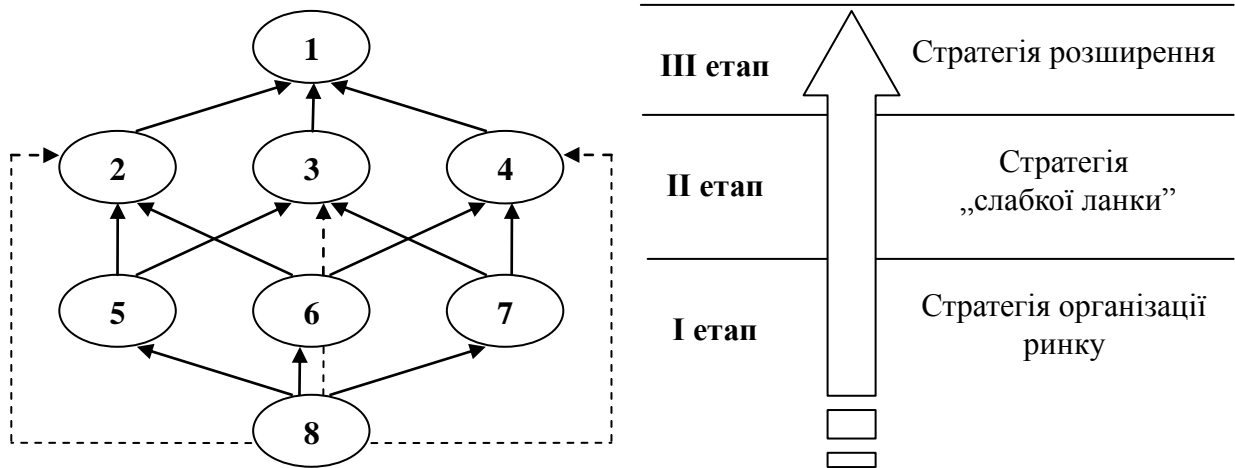


Рисунок 8 – Ієрархія системи стратегій розвитку

7 Вибір найбільш придатної для реалізації стратегії. Для оцінки ефективності реалізації стратегії використовуються два критерії, вагомим з яких є соціальний критерій у формі іміджу підприємства та економічний критерій (чистий прибуток). Економічний критерій виражає оцінку досягнення внутрішньої мети підприємства, тоді як оцінка за іміджем перш за все демонструє рівень реалізації місії системи партнерських маркетингових відносин. І хоча на стратегічному рівні внутрішня мета є компліментарною місії, навпаки, виникає протиріччя між необхідністю постійно забезпечувати високий прибуток у пріоритетних сферах діяльності підприємства і довгостроковими інвестиціями до створення і підтримки сильного іміджу, які характеризуються великими обсягами та не дають швидкої віддачі. Цей факт вимагає постійно проводити оцінку також і ваги самих критеріїв на основі визначення стратегічних пріоритетів проактивної діяльності

підприємства, які змінюються залежно від етапу розвитку системи „споживач – підприємство – партнер”.

8 Реалізація обраної стратегії із застосуванням відповідних методів та інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, PR, особистий продаж, прямий маркетинг, виставки та ярмарки та ін. Фактично, стратегія розвитку системи „споживач – підприємство – партнер”, обрана на попередньому етапі, є маркетинговою стратегією зростання, на базі якої формується маркетингова конкурентна стратегія на діловому рівні і стратегії маркетингового комплексу на функціональному. Для забезпечення ефективної реалізації маркетингової стратегії зростання вона повинна бути підкріплена, погоджена зі стратегіями підрозділів усіх організаційних рівнів підприємства. Розрізняють чотири рівні реалізації стратегії: проведення маркетингових дій, виконання маркетингових програм, підтримка маркетингових систем, проведення маркетингової політики.

9 Моніторинг результатів реалізації стратегії. Мета контролю за результатами реалізації стратегії полягає в тому, щоб переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на певний момент часу показники обсягів продажу, частки ринку, ставлення споживачів до підприємства та їх продукції, використання фінансових коштів на маркетингові заходи, ефективності конкретних маркетингових дій. Контроль за реалізацією стратегії проводиться за двома напрямками: за виконанням строкових планів і контроль прибутковості. Провідну роль на цьому етапі стратегічного управління маркетинговою діяльністю відіграє функція координації, оскільки проведення моніторингу потребує аналізу великих масивів даних та застосування різноманітних маркетингових методів. Розвиток підприємства у складі системи партнерських відносин створює можливості для полегшення проведення аналізу, оскільки тісна співпраця підприємства з іншими суб'єктами ринку дозволяє розраховувати на розуміння партнерів і вільне надання ними потрібної інформації щодо перебігу ринкових подій, які перебувають у їх компетенції. Тому великого значення на цьому етапі набуває діяльність сформованого маркетингового центру.

10 Заключним етапом циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства і продовженням процесу контролю за реалізацією стратегії є прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації. Показники, отримані в результаті моніторингу ринку за всіма визначеними контрольними точками стратегії, порівнюються з бажаними, а ефективність використання коштів і маркетингових засобів співвідноситься з прогнозованою ефективністю реалізації стратегічних змін (рисунок 9).

Робиться висновок про успішну чи неуспішну реалізацію стратегії та напрямки подальших дій: повернення до етапу діагностики зовнішнього середовища і внутрішнього стану з метою розпізнання проблем у процесі оцінки системи управління; керівництвом приймається рішення щодо внесення коректив у операційні та функціональні стратегії, спрямовані на зменшення проявів перешкод у здійсненні управління операційною ланкою; керівництвом обирається рішення про подальше дотримання маркетингового плану з реалізації стратегії без суттєвих змін і корекцій. Припинення дії планів з реалізації стратегії (скоректованих чи нескоректованих) і досягнення стратегічних маркетингових цілей є знаком завершення повного циклу стратегічного управління і початком його нового оберту.



Рисунок 9 – Показники успішності стратегії

Висновки. Формування та дотримання проактивної стратегії дає можливість промислового підприємству зміцнити свої позиції в боротьбі з конкурентами та загрозами з боку інших елементів зовнішнього середовища, оскільки воно здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень, зокрема формувати ринок щодо позитивного сприйняття продукції підприємства. Інтеграція принципу проактивності у систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю зумовила необхідність створення нової методології, сутність якої полягає у перегляді циклу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності і уточненні основних його етапів, представленні методики комплексної діагностики підприємства, концепцію формування стратегій розвитку підприємства на основі інтегральних показників в системі

„споживач – підприємство – партнер”: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції.

Література:

1 Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: Монография. – Х.: Изд. дом „ИНЖЭК”, 2006.

2 Хухрин А. Философия активного управления ситуациями//АПК: экономика, управление, 1999. – №3.

3 Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – №10.

4 Клир Дж. Наука о системах: новое измерение науки. Системные исследования // Методологические проблемы: Ежегодник. – М.: Наука, 1983.

5 Шеховцева Л. С. Концептуальные основы стратегического управления развитием региона // Вестник МГТУ. – 2006. – Т. 9, №4.

6 Системный подход в современной науке [Сб. ст. /Под.ред: И.К. Лисеев, В.Н. Садовский]. – М.: Прогресс – Традиция, 2004. – 563с.

7 Сенге П. М. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 601с.

8.Воронкова А. Э. Диагностика факторов конкурентной среды предприятия. Управління організацією: діагностика, стратегії, ефективність // Матеріали V Міжнародної конференції. 8-9 квітня 1999 р. – К.-Трускавець: КНЕУ, НТУУ «КПІ», ДДПУ, 1999.

9.Одинцова Г. С. Система управления организацией: диагностика и стратегия преобразований. Управління організацією: діагностика, стратегії, ефективність // Матеріали V Міжнародної конференції. 8-9 квітня 1999 р. – К.-Трускавець: КНЕУ, НТУУ «КПІ», ДДПУ, 1999.

10.Воронкова А. Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2006.