

УДК 005.21

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-81-88

Оксана Мініна

**ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

Оксана Минина

**ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В СОВРЕМЕННЫХ УКРАИНСКИХ РЕАЛИЯХ**

Oksana Minina

**PROBLEMS OF ELABORATION OF A COMPANY'S STRATEGY
IN THE MODERN UKRAINIAN REALITIES**

У статті розглянуто основні проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях, для чого їх було поділено на два основні блоки – проблеми формування і проблеми реалізації стратегії. Проблеми формування пов'язані переважно зі складністю, невизначеністю, мінливістю та багатоваріантністю розвитку зовнішнього середовища підприємства, недостовірністю інформації про його стан, а також відсутністю навичок моделювання і побудови математичних сценаріїв розвитку подій. Проблеми реалізації стратегії пов'язані з низьким рівнем знань, умінь і компетенцій виконавців. Вирішення проблем побудови ефективних стратегій лежить у площині відбору кадрів, їх навчання та «випробування» на практиці.

Ключові слова: стратегія підприємства; проблема; зовнішнє середовище; стратегічний потенціал підприємства; ключові фактори успіху; аналіз; моделювання.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

В статье рассмотрены основные проблемы построения стратегии предприятия в современных украинских реалиях, для чего они были разделены на два основных блока – проблемы формирования и проблемы реализации стратегии. Проблемы формирования связаны преимущественно со сложностью, неопределенностью, изменчивостью и многовариантностью развития внешней среды предприятия, недостоверностью информации о её состоянии, а также отсутствием навыков моделирования и построения математических сценариев развития событий. Проблемы реализации стратегии связаны с низким уровнем знаний, умений и компетенций исполнителей. Решение проблем построения эффективных стратегий лежит в плоскости отбора кадров, их обучения и «испытания» на практике.

Ключевые слова: стратегия предприятия; проблема; внешняя среда; стратегический потенциал предприятия; ключевые факторы успеха; анализ; моделирование.

Табл.: 1. Библ.: 12.

The article discusses the main problems of elaboration of an enterprise's strategy in the modern Ukrainian realities. To achieve this goal the later were divided into two main blocks – problems of formation and problems of strategy implementation. The problems of formation are mainly related to the complexity, uncertainty, variability and multivariance of the development of the external environment of the enterprise, the inaccuracy of information about its condition, as well as the lack of skills in modeling and mathematical scenario-building on future developments. The problems of strategy implementation are related to the low level of knowledge, skills and competencies of performers. The solution to the problems of effective strategies elaboration lies in the staff selection, their training and “testing” in practice.

Keywords: company's strategy; problem; external environment; strategic potential of the enterprise; key success factors; analysis; modeling.

Table: 1. References: 12.

JEL Classification: L20

Постановка проблеми. Проблемам побудови ефективної стратегії підприємства присвячено безліч теоретичних і прикладних досліджень, проведено багато оглядів, проаналізовано колосальний досвід успішних світових компаній, проте і сьогодні відповідь на питання «куди йти?» залишається наріжним каменем для переважної більшості українських підприємств – як великих, так і малих. Чітка, продумана й ефективна стратегія – рідкість для наших підприємств і нині.

Здавалося б, перехід до ринкової форми господарювання, побудова системи ринкових відносин, загострення конкурентної боротьби, підвищення вимог до адаптивності підприємств з боку зовнішнього середовища мали б сприяти процесу навчання керівників вищої управлінської ланки принципам і методичним засадам стратегічного управління, проте сучасним українським компаніям і досі не вистачає стратегічного мислення, цілісного бачення стратегії як такої – в уявленні українських управлінців стратегія залишається чимось незрозумілим і незбагненим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні визнаними класиками стратегічного підходу в управлінні організацією є І. Ансофф, П. Друкер і М. Портер, що сформували фундамент сучасного стратегічного менеджменту. Останні ж дослідження і публікації, серед яких можна зазначити праці М. І. Баканова, Н. М. Богацької, Д. О. Горелова, С. М. Жукевич, М. І. Ковальчука, І. Д. Лазаришиної, В. В. Микитенко, Є. В. Мниха, С. З. Мошенського, О. В. Олійник, О. А. Сущенко, І. Д. Фаріона, А. Д. Шеремета, С. І. Шкарабана та багато інших, присвячені проблемам стратегічного аналізу, забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, аналізу стратегічного потенціалу підприємства й виділенню ключових факторів його успіху тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Сучасний етап розвитку економічної системи країни характеризується цілою низкою соціально-економічних і політичних проблем: зниження темпів розвитку економіки, високий рівень її тінізації, відчутний податковий тиск на підприємців, політичні зміни і реформи, загострення конкурентних загроз з боку глобальної економіки, циклічність розвитку економічної системи, військові дії на території країни та інше – всі ці проблеми чинять безпосередній вплив як на становище і статус кожного підприємства, так і на перспективи його розвитку в середньо- та довгостроковому періодах. Недооцінювання цих факторів часто стає причиною невиправданих надій підприємства щодо майбутніх трендів свого розвитку. Адекватній оцінці та врахуванню впливу вказаних особливостей зовнішнього середовища, а також вирішенню багатьох інших проблем слід приділяти особливу увагу, оскільки опис і адаптація наявних теоретичних моделей та іноземного досвіду є недостатніми для розробки реалістичної стратегії та її успішної реалізації.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є вивчення основних проблем формування та реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах української економіки, пошук шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомим є той факт, що поняття стратегії як способу досягнення складної мети було запозичене з військової справи і вдало інтегровано в економічне життя та діяльність підприємств. Велика кількість визначень цієї дефініції, серйозне теоретичне опрацювання її змістовного наповнення, що сьогодні можна зустріти в науковій літературі, дає загальне уявлення про те, чим є стратегія для сучасного підприємства. Проте для адекватного розуміння самої суті близьким нам є погляд фахівця в галузі комунікативних технологій, теоретика питань стратегії, інформаційних воєн і маркетингу, автора сучасної теорії стратегії, професора Г. Г. Почепцова: «Стратегія – це мистецтво досягнення бажаного майбутнього. Стратегія відповідає на питання “як отримати бажане”? І не просто отримати, а отримати при обмежених ресурсах, при мінімальних витратах часу і сил» [1]. Науковець чітко окреслює коло «споживачів» стратегії, причини її використання чи невикористання, сутність і зміст: «Стратегія – доля сильних гравців, світ слабких обходиться без стратегії. Частково це пов'язано з відсутністю необхідного ресурсу (інтелектуального, інформаційного та ін.), частково – з нездатністю вийти на необхідний метарівень. Стратегія є необхідним компонентом будь-якої складної дії, будь-якої ситуації, в якій задіяні безліч людей і різних організацій. Це осмислений рух уперед, а не позиція виживання, яка може не вимагати довготривалих стратегій» [1]. В. Чугреєв вдало доповнює погляд Г. Г. Почепцова, зазначаючи, що стратегію можна назвати мистецтвом знаходити найкраще з можливого [2].

Чи може підприємство функціонувати без стратегії? Так, безперечно. Саме так і функціонують більшість вітчизняних фірм сьогодні. Саме це і є однією з причин відсутності прориву економічного розвитку, технологічної відсталості, неефективної структури національної господарської системи та багатьох інших проблем, оскільки відсутність

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

стратегії змушує підприємства рухатися «неусвідомлено», часто наосліп, нерационально витрачаючи ресурси, інколи не вирішуючи поставлені завдання або не досягаючи поставленої мети. У кращому випадку це буває шлях «малих кроків» без визначеної траєкторії – оперативна реакція на поточні зміни мікросередовища.

В історії розвитку українського бізнесу достатньо прикладів провалених проєктів, недосягнутих цілей і марно витраченого часу, сил, грошей. Причина полягає в тому, що стратегія – це і просто, і складно одночасно. Просто тому, що рішення щодо оптимізації своїх дій ми приймаємо постійно у своєму повсякденному житті, часто інтуїтивно, в більшості випадків діючи раціонально, оскільки це закладено в нашій підсвідомості. Складно тому, що вибір раціонального шляху вимагає певного багажу знань, володіння інформацією щодо середовища й ситуації, у контексті яких приймаються рішення, вміння логічно мислити та досвіду вирішення завдань певного характеру. Саме тому ми маємо так мало прикладів вдалих стратегій розвитку українських підприємств.

Для розуміння причин виділимо основні проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях. Їх можна поділити на два основні блоки – проблеми формування і проблеми реалізації стратегії, причому невирішені проблеми першого блоку автоматично нейтралізують решту, програмуючи діяльність підприємства на свідомо невдалий результат.

Процес формування стратегії описаний у багатьох наукових дослідженнях як класиків стратегічного менеджменту, так і сучасних науковців, а також у переважній більшості сучасних підручників. Це процес, який проходить певні етапи [3; 4]:

1. Аналіз середовища, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінка конкурентоспроможності та прогнозування її змін.
2. Визначення місії, мети і цілей підприємства.
3. Стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.
4. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний) і дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначення конкурентоспроможності підприємства в разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.
5. Вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.
6. Підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану підприємства.
7. Розробка тактичних середньострокових планів на базі стратегічного.
8. Розробка оперативних планів та проєктів.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до створення стратегії: це бачення майбутнього і напрям для досягнення поставленої мети – погляд з майбутнього на сьогоднішні ресурси компанії, а не екстраполяція поточного стану і внутрішніх обмежень на наступний період. Ми маємо справу не з логікою, а з інтересами.

Ознака відсутності стратегічного підходу – концентрація організації на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід полягає в перетворенні будь-яких змін на позитивні можливості та їх використання, план при цьому не догма, а система організації праці, яка адекватно адаптивна до змін зовнішнього середовища. Компанія отримує ресурси ззовні, випускає кінцевий продукт, орієнтований на зовнішнього споживача, і веде конкуренцію на ринку. Компанія змушена бути зовнішньо орієнтованою. Отже, найважливішим процесом для діяльності компанії, є аналіз зовнішнього середовища, з якого і доцільно починати розгляд моделі стратегічного розвитку підприємства [5].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Проблеми підприємства, з якими воно стикається на першому етапі формування стратегії, пов'язані зі складністю, невизначеністю, мінливістю та багатоваріантністю розвитку зовнішнього середовища, безліччю факторів, що визначають його стан, а також безліччю комбінацій, в яких можуть сполучатися ці фактори. В українських реаліях детальне вивчення, діагностика і прогнозування стану зовнішнього середовища стає ключовою умовою адекватності розроблених стратегій та успішності їх реалізації. Особливо це стосується макросередовища, що чинить суттєвий вплив на діяльність підприємства, формуючи умови його функціонування, визначаючи параметри його прибутковості: рівні відсоткових ставок, платоспроможність споживачів, межі соціальних параметрів (межа бідності, рівень мінімальної заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог і т. ін.), податкове навантаження, нормативно-правове забезпечення, особливості політичної системи країни, ступінь державного втручання в ринкове саморегулювання, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки тощо, але не піддається такому впливу з боку самого підприємства. Навіть поверхневий аналіз динаміки основних макроекономічних показників за останні десять років демонструє відсутність чіткої тенденції розвитку країни, що ускладнює прогнозування (табл.), свідчить про нестабільність зовнішнього середовища, високий ступінь ризику ведення бізнесу. Однак небезпечним для підприємства є не стільки ступінь ризику, створеного макросередовищем, скільки саме його недооцінювання, відсутність повної та адекватної інформації щодо його впливу та створення тенденцій подальшого розвитку.

Таблиця

Звітні макропоказники розвитку України в 2010-2018 рр.

Показник	Рік								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Номінальний ВВП на душу населення, дол. США	2974,4	3570,8	3856,8	4030,3	3014,6	2115,4	2185,9	2640,3	3095,2
Зміна обсягу ВВП (% до попереднього року, у постійних цінах 2010 р.)	104,1	105,5	100,2	100,0	93,4	90,2	102,4	102,5	103,3
Рівень безробіття працездатного населення, %	8,9	8,7	8,2	7,8	9,7	9,5	9,7	9,9	9,1
Реальний наявний дохід, у % до відповідного періоду попереднього року	90,0	117,1	108,0	113,9	106,1	88,5	79,6	102,0	110,9
Темпи зростання реальної заробітної плати, % до попереднього року	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5	79,8	109,0	119,1	112,5
Індекс споживчих цін, % до попереднього року	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %	4,5	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	4,5
Індеси промислової продукції, % до попереднього року	112,2	108,0	99,3	95,7	89,9	87,0	102,8	100,4	101,6
Індекс фізичного обсягу експорту (Ласпейреса), %	103,2	106,0	102,6	92,2	92,1	86,0	99,1	102,7	97,9
Імпорту	113,1	112,8	93,4	89,6	74,4	76,7	108,6	110,9	102,6
Вартість кредитів за даними статистичної звітності банків України, % річних	13,2	15,0	18,3	15,9	17,2	21,3	18,3	15,1	18,8
ВЗБ*/ВВП, %	86,0	77,4	76,8	77,5	95,8	131,0	121,7	103,9	87,7

* ВЗБ – валовий зовнішній борг України (млн дол. США).

Джерело: [6; 7].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Більш детальний макроаналіз дає можливість підприємству оцінити свої можливості щодо подальшої реалізації продукції, розширення бізнесу, претензій на освоєння нових ринків, диверсифікації тощо. За оцінкою фахівців, саме макроекономічні прорахунки найчастіше стають причиною жалюгідного становища вітчизняних підприємств [8]. Більше того, переважна більшість керівників навіть не мають досвіду та необхідних знань для проведення подібного аналізу, оцінки й побудови прогнозів. Як зазначає провідний консультант ЗАТ «РОЕЛ Консалтинг» А. В. Мартинов, одна з причин, з яких методи аналізу не поширені серед керівників і навіть маркетологів, – незнання математичного апарату, який використовується, зокрема, методів математичного аналізу [5].

Друга сторона проблеми – недостовірність наявної інформації, відображення в публічно доступних джерелах лише офіційно зареєстрованих даних, у той час як тіньовий сектор працює і впливає на формування загальноєкономічних тенденцій так само, як і офіційний. Це призводить до неадекватної оцінки ситуації, що склалася, а отже і можливостей та складностей розвитку підприємства. Ця проблема є однією з найсуттєвіших при побудові ефективних стратегій.

Не меншою є проблема наявності та достовірності інформації під час аналізу мікросередовища, елементи якого називають елементами зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємство. До їхнього складу включають конкурентне середовище (конкуренти; галузь, в якій діє підприємство), покупців (споживачів, клієнтів), постачальників, зовнішніх партнерів (стейкхолдерів), профспілки, партії і громадські організації, місцеві органи влади [3].

Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив на підприємство має те конкурентне середовище, в якому воно перебуває. Йдеться передусім про галузь, в якій функціонує підприємство, і його конкурентів. Крім того, що аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища – достатньо трудомістка складова розробки стратегії, у сучасних реаліях української економіки вона в якісному, закінченому вигляді, майже відсутня, що суттєво знижує ймовірність досягнення поставленої підприємством мети.

Як зазначають бізнесмени-практики [5], крайній дефіцит достовірної ринкової інформації робить доступною, в кращому випадку, оцінку конкурентного середовища на якісному рівні. Дійсно, категорія «частка ринку» припускає, як мінімум, знання загального обсягу ринку (хоча б регіонального) по заданому виду продукту. Для сучасної економіки з величезним тіньовим сектором одержання такої інформації з доступних офіційних джерел неможливе, а проведення власними силами польових досліджень вимагає непомірних витрат. Дані про обсяг ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні, навіть якщо припустити, що ці конкуренти досить точно визначені та поінформовані. Більша частина класичних західних методик дуже відносні й теоретизовані. Наприклад, методика розбивки матриці БКГ на базові квадранти обґрунтовано викликає деяке нерозуміння у практиків, які звикли до числових показників. Поняття «високий» і «низький», що стосуються визначення квадрантів, можуть так сильно відрізнятись в суб'єктивному уявленні окремих фахівців, що бачення тієї ж самої об'єктивної картини діаметрально відрізняється [5].

Зазначена проблема на сьогодні залишається невирішеною і призводить до того, що діяльність підприємства будується на основі послідовності оперативних рішень і дій, без бачення глобальної мети, шляхом «прощупування» конкурентів і формування реактивної поведінки, часто пов'язаної з втраченими можливостями, які могли б бути реалізованими за умови наявності достовірної інформації, її адекватної оцінки та побудови реалістичних прогнозів.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ще більшою проблемою для багатьох керівників та осіб, що приймають рішення, залишається формулювання місії підприємства, визначення його цілей та побудова так званого «дерева цілей». Значення цілей важко переоцінити. Як зазначав І. Ансофф, у США 98 % всіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей [9]. Враховуючи рівень нестабільності зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна. Складність у цьому випадку пов'язана саме з «ментальною» стороною питання – незважаючи на майже тридцятирічну «відстань» між сучасністю і радянським минулим, менталітет більшості керівників вітчизняних підприємств не відчув кардинальних змін – він нібито передався у спадок: невисокий рівень економічної культури, що характеризується як відсутністю знань та досвіду ефективних ринкових взаємодій, так і небажанням розвиватися і рухатися в темпі, що задається ринком, світовими тенденціями, розвитком технологій, виробництва, потреб і запитів споживачів, відсутність «відчуття контексту» і «відчуття течії». Як результат – невміння сформулювати ефективну місію свого підприємства, заявити про себе на ринку, позиціонувати себе в конкурентному середовищі, забезпечити собі поштовх до розвитку – відсутність цілей і стратегії.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства зазвичай не викликає складностей у персоналу, що займається цими питаннями – це переважно профільна інформація відповідних фахівців, що постійно з нею працюють, а отже, можуть сформулювати адекватні висновки щодо стратегічного потенціалу підприємства. Проблема полягає саме у співставленні внутрішніх можливостей із запитом зовнішнього середовища, визначення ступеня їх відповідності. Іншими словами, головна мета аналізу власного внутрішнього середовища – визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. І ця мета досягається не завжди. Часто підприємство постає перед проблемою необ'єктивної самооцінки, що наслідком має хибні стратегічні рішення. Крім того, особи, що приймають рішення, здебільшого ототожнюють внутрішнє середовище підприємства, тобто його загальний потенціал, зі стратегічним потенціалом. Однак це різні поняття. Потенціал підприємства характеризує сукупність усіх його ресурсів і можливостей виробництва конкурентоспроможних товарів, що ними надаються [10]. Стратегічний же потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які є в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування в майбутньому, зважаючи на прогнозовані умови зовнішнього середовища. Сферою його застосування є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку [11]. Невміння грамотно виокремити ключові фактори для досягнення успіху компанії, її конкурентні переваги стає перешкодою у формуванні результативних стратегій.

Перераховані проблеми перших трьох етапів формування стратегії часто стають причиною відмови не лише від моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій, але навіть від формулювання можливих альтернатив. Брак досвіду, низький рівень знань, неволодіння навичками моделювання та побудови математичних сценаріїв перетворює процес створення стратегії розвитку підприємства на декларування намірів, що часто не мають під собою наукового і практичного обґрунтування. З цією проблемою стикається переважна більшість вітчизняних підприємств. Проте її вирішення (як, власне, й інших проблем формування стратегії) можливе завдяки залученню фахівців фірм, що надають послуги з розробки бізнес-стратегій і досить давно працюють на ринку. Вони зазвичай пропонують:

- проривну ідею розвитку компанії;
- чіткі стратегічні цілі і пріоритети;

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

- пошук і виявлення джерел зростання;
- стратегію виграшу на цільовому ринку, альтернативи і сценарії з урахуванням ресурсів і ризиків;
- бізнес-модель (як буде створюватися цінність і монетизація);
- синхронізацію команди;
- прискорений прохід в якісні стратегічні рішення і запуск їх у дію;
- пошук, розробку, тестування продуктів-драйверів розвитку компанії;
- розробку плану ініціатив на впровадження;
- створення дизайну організації під впровадження (модель бізнес-процесів і структури, фінансово-інвестиційна модель);
- визначення системи моніторингу реалізації стратегії, спільний моніторинг тощо.

Ключовою проблемою багатьох підприємств є і сам процес реалізації стратегії, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії, але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними [3].

Навіть звернувшись до фахівців з розробки стратегій, реалізувати їх підприємство має самостійно, силами своїх співробітників. Успіх тут безпосередньо залежить від злагодженої дії всіх підрозділів, високого ступеню відповідальності за свої дії, достатнього рівня знань, умінь і компетенцій виконавців, наявність у них творчого, креативного мислення. На жаль, перераховані вимоги виконуються рідко.

Висновки і пропозиції. Відомий підприємець Юрій Мороз визначає стратегію як ланцюг цілей, сходинок на шляху до кінцевої глобальної мети, який (ланцюг цілей) побудовано таким чином, що кожна наступна мета може бути досягнута тільки після того, як досягнута попередня. Таким чином, піднімаючись по одній сходинці, ми досягаємо глобальної мети цієї стратегії [12]. Підсумовуючи аналіз проблем формування і реалізації стратегії підприємства в сучасних українських реаліях, можемо зробити висновок, що фундаментом і самою суттю цього процесу є особливий тип мислення. Він характеризується високою часткою творчості в ньому й маленькою кількістю рутини. Креативність і уміння абстрагуватися від повсякденності, дар бачення майбутнього підприємства і його моделювання, вміння представити його у кількісних і якісних показниках – це ті якості самого стратега, які роблять можливим чи неможливим стратегічне управління, яке не можна замінити використанням окремих елементів стратегічного підходу. Підготовка, відбір кадрів, їх навчання і «випробування» на практиці – шлях до майбутніх стратегічних проривів, оскільки стратегія, по суті, – це процес мислення, це сам стратег, його сприйняття і бачення майбутнього компанії, засноване на знаннях, досвіді, інтуїції, гнучкості мислення та, навіть, фантазії.

Список використаних джерел

1. Почепцов Г. Г. Стратегия. Киев: Ваклер; Москва: Рефл-бук, 2005. 384 с.
2. Чугреев В. Искусство стратегии и stalking. Введение в стратегию. URL: <http://chugreev.ru/st-article/intro.html>.
3. Саенко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
4. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
5. Мартынов А. В. Разработка стратегии предприятия. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str032.html>.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

8. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196–205.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
10. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 308-113. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/45.pdf.
11. Богацька Н.М., Ковальчук Д. Стратегічний потенціал підприємства. *Publishing house Education and Science*. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm.
12. Мороз Ю. Бизнес. Пособие для гениев. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. 65 с. URL: <http://www.ukrtest.com/relax/moroz.pdf>.

References

1. Pocheptsov, G. G. (2005). *Strategiia [Strategy]*. Kyiv: Vakler; Moscow: Refl-buk [in Russian].
2. Chugreev, V. *Iskusstvo strategii i stalkinga. Vvedenie v strategiiu [The art of strategy and stalking. Strategy Introduction]*. Retrieved from <http://chugreev.ru/st-article/intro.html>.
3. Saienko, M. H. (2006). *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
4. Muliar, T. S. (2013). Formuvannia i realizatsiia stratehii pidpriemstv [Formation and implementation of enterprise strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Proceedings of the Tavrida State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 2 (6), 289–300 [in Ukrainian].
5. Martynov, A.V. *Razrabotka strategii predpriatiia [Enterprise strategy development]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/strategy/str032.html>.
6. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from <https://www.bank.gov.ua>.
8. Putsenteilo, P. R., Humeniuk O. O. (2016). Stratehichniy analiz yak vazhlyvyi element upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as an important element of enterprise management]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 3-4, 196–205 [in Ukrainian].
9. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiia [New corporate strategy]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
10. Oriekhova, A. I. (2018). Ekonomichniy potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 17, 308–113 [in Ukrainian].
11. Bohatska, N.M., Kovalchuk D. (2010) Stratehichniy potentsial pidpriemstva [Strategic potential of the enterprise]. *Publishing house Education and Science*. Retrieved from http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm.
12. Moroz, Iu. (1997). *Biznes. Posobie dlia geniev [Business. Genius Handbook]*. Rostov-on-Don: Feniks. Retrieved from <http://www.ukrtest.com/relax/moroz.pdf>.

Мініна Оксана Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Минина Оксана Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Minina Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Theoretical and Applied Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: minina.ok.v@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

ResearcherID: H-1167-2016