

Таким чином, для визначення стану організаційного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств було використано метод експертних оцінок. Поділ чинників, що характеризують організаційну систему логістики, на три рівні – управлінські, агреговані та показники ефективності – дозволяє визначити, у якому саме напрямі необхідно підвищувати ефективність логістичної системи та вдосконалювати її організаційну структуру, що відповідає сучасним вимогам ринку підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування.

Було проведено вивчення теоретичних засад оцінки стану організаційної системи логістики промислового підприємства та запропоновано використання експертного методу для дослідження рівня організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур логістичних систем конкурентоспроможних підприємств вказують на необхідність подальших наукових досліджень вітчизняними вченими в цьому напрямку.

**Література:** 1. Ларина Р. Р. Эффективность функционирования микрологистических систем: подходы та проблемы / Р. Р. Ларина, А. В. Рязанов // ДонДУУ. – 2006. – № 1(35). – С. 120–126. 2. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. – М. : Экзамен, 2003. – 160 с. 3. Ташбаев Ы. Э. Логистическое администрирование : учебн. пособ. / Ы. Э. Ташбаев, Л. Б. Миротин, А. Б. Чубуков. – М. : Экзамен, 2003. – 480 с. 4. Шаповал О. М. Модель логистичної системи підприємства / О. М. Шаповал // Економіка розвитку. – 2012. – № 3. С. 64–69. 5. Сергеев В. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

**References:** 1. Laryna R. R. Efektyvnist funktsionuvannia microlohistychnykh system: pidkhody ta problemy / R. R. Laryna, A. V. Riazanov. – DonDUU. – 2006. – No. 1(35). – Pp. 120–126. 2. Mirotin L. B. Effektivnaya logistika / L. B. Mirotin, Y. E. Tashbaev, O. G. Poroshyna. – M. : Ekzamen, 2003. – 160 p. 3. Tashbaev Y. E. Logisticheskoye administrirovaniye : uchebn. posob. / Y. E. Tashbaev, L. B. Mirotin, A. B. Chubukov. – M. : Ekzamen, 2003. – 480 p. 4. Shapovalov O. M. Model logistychnoi systemy pidpriemstva / O. M. Shapovalov // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 3. – Pp. 64–69. 5. Sergeev V. I. Korporativnaya logistika: 300 otvetov na voprosy professionalov / V. I. Sergeev. – M. : INFRA-M, 2005. – 967 p.

#### Інформація про автора

**Панасьянц Ганна Сергіївна** – аспірант кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету (61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: annapjatak@mail.ru).

#### Информация об авторе

**Панасьянц Анна Сергеевна** – аспірант кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету (61166, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: annapjatak@mail.ru).

#### Information about the author

**H. Panasiants** – postgraduate of the Department of Enterprise Economics, Organization and Activity Planning of Kharkiv National University of Economics (9a, Lenin Ave, 61166, Kharkiv, e-mail: annapjatak@mail.ru).

#### Рецензент

докт. екон. наук,  
професор Ястремська О. М.

Стаття надійшла до ред.  
23.10.2012 р.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЕРЕГЛЯДУ СТРАТЕГІЙ ШВЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658 (687)

**Ганнеча О. М.**

Розкрито сутність перегляду стратегій, запропоновано алгоритм його проведення, досліджено можливості внесення змін до стратегій швейних підприємств та використання стратегічних показників. Перегляд стратегій визначено як процес, що передбачає з'ясування можливостей досягнення цілей за нових умов та необхідності внесення змін до стратегії підприємства з метою мінімізації негативних впливів з боку зовнішнього середовища, забезпечення його довгострокового функціонування і розвитку, а також розроблено послідовність перегляду стратегій з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. За результатами дослідження, проведеного серед найбільших виробників швейної продукції, зроблено

висновок про необхідність та практичну доцільність застосування перегляду стратегій підприємств з метою поліпшення їх конкурентних позицій, підтримки стабільного функціонування та розвитку.

*Ключові слова:* перегляд стратегій, швейні підприємства, плани розвитку.

---

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЕРЕСМОТРА СТРАТЕГИЙ ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 658 (687)

**Ганнеча А. М.**

Раскрыта сущность пересмотра стратегий, предложен алгоритм его проведения, исследованы возможности внесения изменений в стратегии швейных предприятий и использования стратегических показателей. Пересмотр стратегий определен как процесс, который предполагает выяснение возможностей достижения целей в новых условиях и необходимости внесения изменений в стратегии предприятия с целью минимизации негативных воздействий со стороны внешней среды, обеспечения его долгосрочного функционирования и развития, а также разработана последовательность пересмотра стратегий с целью достижения конкурентоспособности предприятия. По результатам исследования, проведенного среди крупнейших производителей швейной продукции, сделан вывод о необходимости и практической целесообразности применения пересмотра стратегий предприятий с целью улучшения их конкурентных позиций, поддержания стабильного функционирования и развития.

*Ключевые слова:* пересмотр стратегий, швейные предприятия, планы развития.

---

## IMPROVEMENT OF THE REVIEWING PROCESS FOR CLOTHING COMPANIES STRATEGIES

UDC 658 (687)

**A. Gannecha**

The essence of revision of strategies is described, the algorithm for its implementation is proposed, the possibilities of making alterations to strategies of clothing enterprises and the use of strategic indicators are explored. Reviewing the strategies is defined as a process that involves finding out the possibilities of achieving the objectives under the new conditions and the need for changes to company strategy for minimizing the negative impacts of the environment, and ensuring its long-term operation and development, and also the procedure of revising strategies to achieve competitiveness is developed. According to a survey conducted among the largest manufacturers of garments, the author can conclude the necessity and expediency of practical application of enterprises revision strategies aimed at improving their competitive position, maintaining sustainable functioning and development.

*Key words:* strategies revision, clothing companies, development plans.

---

В умовах підвищеного рівня складності та нестабільності середовища перегляд стратегій підприємства розглядається як необхідна умова забезпечення його довготривалого успішного функціонування та розвитку. Від того,

наскільки своєчасним буде його проведення, залежатимуть виконання планів підприємства та можливість досягнення поставлених цілей.

Проблема перегляду стратегій є досить актуальною для швейних підприємств, що впродовж останніх двадцяти років перебувають у досить складній ситуації та продовжують функціонувати лише за рахунок замовлень від закордонних компаній на виготовлення одягу з давальницької сировини (системи толінгу). У загальній структурі виробництва частка такої продукції складає приблизно 80 – 90 %. Робота за системою толінгу дозволяє товаровиробникам вирішувати цілу низку питань, пов'язаних з використанням незавантажених виробничих потужностей, збереженням кадрового потенціалу, вирішенням проблеми постачання необхідних для виробництва ресурсів та забезпечення гарантованого збуту своєї продукції. Однак, незважаючи на всі позитивні моменти, така діяльність підприємств робить їх повністю залежними від закордонних партнерів та унеможливорює розробку довгострокових планів розвитку, оскільки угоди укладаються на досить короткий проміжок часу (переважно на рік), а тому у випадку відсутності продовження співпраці та оформлення нових домовленостей підприємство може опинитись на межі банкрутства. У цьому випадку запобігти розвитку негативних тенденцій можуть допомогти лише своєчасні заходи з перегляду стратегій, особливо коли йдеться про необхідність мінімізації ризиків за рахунок розширення кола постачальників давальницької сировини або диверсифікації діяльності, що передбачає часткову переорієнтацію на виготовлення власної продукції.

Проблема перегляду стратегій підприємства знаходить своє відображення у працях: Ансоффа І. А., М. Портера, Томпсона А. А. та Стрікленда А. Дж., М. Фрідмана та Б. Трегоу, С. Слаттера та Д. Ловета, Віханського О. С., Александрова Г. А., Кіндрацької Г. І., Шершньової З. Є. та ін. [1 – 3]. Наголошують на необхідності перегляду і фахівці консалтингових компаній, що на практиці займаються вирішенням цього непростого завдання. Так, зокрема, в компанії Ernst & Young підтверджують те, що в умовах складної економічної ситуації надзвичайно важливим буде проведення аналізу стратегії розвитку підприємства та підтвердження правильності її вибору. Робота фахівців у даному напрямі передбачає: проведення оцінки вартості бізнесу та окремих активів (нерухомості, акцій, об'єктів інтелектуальної власності, основних засобів), виявлення непрофільних активів для їх подальшого продажу, визначення пріоритетних сфер для інвестицій, надання консультацій з бізнес-моделювання (аналізу бізнес-моделей, їх проектування й подальшої підтримки), допомогу в розробці коротко- та довгострокової програми підвищення вартості бізнесу [4].

Незважаючи на досить значний інтерес до проведення перегляду стратегій підприємства, його процес залишається недостатньо вивченим. Саме тому основною метою даної статті буде дослідження теоретико-методичних основ процесу перегляду стратегій та можливостей їх практичного застосування в діяльності швейних підприємств.

Розкриваючи основний зміст перегляду (рекомбінації) стратегій підприємства, необхідно відзначити, що його першочергове завдання полягає у визначенні того, яким чином зміни в зовнішньому середовищі вплинули на реалізацію стратегії та можливість досягнення цілей за нових умов.

На думку М. Фрідмана та Б. Трегоу [2, с. 41], для того щоб забезпечити дієвість стратегії на досить тривалий період часу, необхідно постійно відслідковувати її реалізацію, переглядаючи при цьому як внутрішні індикатори прогресу у досягненні цілей, так і зовнішні показники (пе-

ревірка відповідності основним припущенням, на основі яких вибудовувалося стратегічне бачення).

Дослідивши особливості реалізації стратегій, Томпсон А. А. та Стрікленд А. Дж. [1] стверджують, що дуже рідко буває, коли стратегія підприємства була настільки добре складена, щоб витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани як інструменти реалізації стратегій повинні передбачати пристосування до умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування складом конкурентів, виникаючих нових можливостей та непередбачених подій. Саме тому менеджер повинен регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно.

З точки зору практичного використання необхідно звернути увагу на широкі можливості застосування перегляду стратегій як інструменту антикризового управління [3, с. 84–86]. У випадку, коли підприємство знаходиться в кризовому стані через неправильно обрану стратегію або й взагалі за її відсутності, для виходу з кризи можуть бути необхідні:

перегляд окремих продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій для забезпечення кращої підтримки конкурентної та загальної стратегії підприємства;

перегляд конкурентної стратегії підприємства у напрямі розвитку нових конкурентних переваг для відновлення позицій на ринку;

перегляд загальної стратегії підприємства, що передбачає скорочення витрат, відмову від неперспективних, збиткових продуктів (напрямів), початок освоєння нових сфер діяльності чи об'єднання з іншою компанією.

Найбільш прийнятний варіант перегляду залежати-ме від стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, його сильних та слабких сторін, конкурентних позицій, глибини кризи та можливостей виходу з неї шляхом реалізації відповідного стратегічного набору.

Таким чином, перегляд стратегій можна визначити як процес, що передбачає з'ясування можливостей досягнення цілей за нових умов та необхідності внесення змін до стратегії підприємства з метою мінімізації негативних впливів з боку зовнішнього середовища, забезпечення його довгострокового функціонування й розвитку.

Процес перегляду стратегій підприємства має проходити у певній послідовності (рис. 1). Прийняттю рішення на користь перегляду стратегії має передувати аналіз загального стану галузі, основних конкурентів, власної конкурентної позиції. Доцільним у цьому випадку буде використання широкого кола загальних (аналітичних, статистичних, економіко-математичних тощо) та специфічних методів і моделей стратегічного аналізу (метод розриву, крива досвіду, модель життєвого циклу товару, матричні моделі портфельного аналізу). Слід зазначити, що матричні моделі є похідними від зазначених методів. Переваги застосування даних моделей підтверджуються широким практичним використанням у визначенні можливих стратегій. Особливу увагу слід звернути на методи портфельного аналізу: росто-дольову матрицю BCG, матрицю MCC (аналіз відповідності бізнес-напрямку місії підприємства та його ключовим компетенціям), 9-секційну матрицю GE/McKinsey, матрицю ADL/LC, матрицю стратегій бізнесу, що перебуває на етапі спаду, матрицю росту пропозиції Хассі (Hussey). З точки зору з'ясування необхідності перегляду конкурентних стратегій підприємства досить корисними можуть також бути як матриця М. Портера, так і модифікована матриця BCG, у дослідженні функціональних стратегій – матриця "ціна – якість", матриця фінансових стратегій Франсона – Романа тощо.

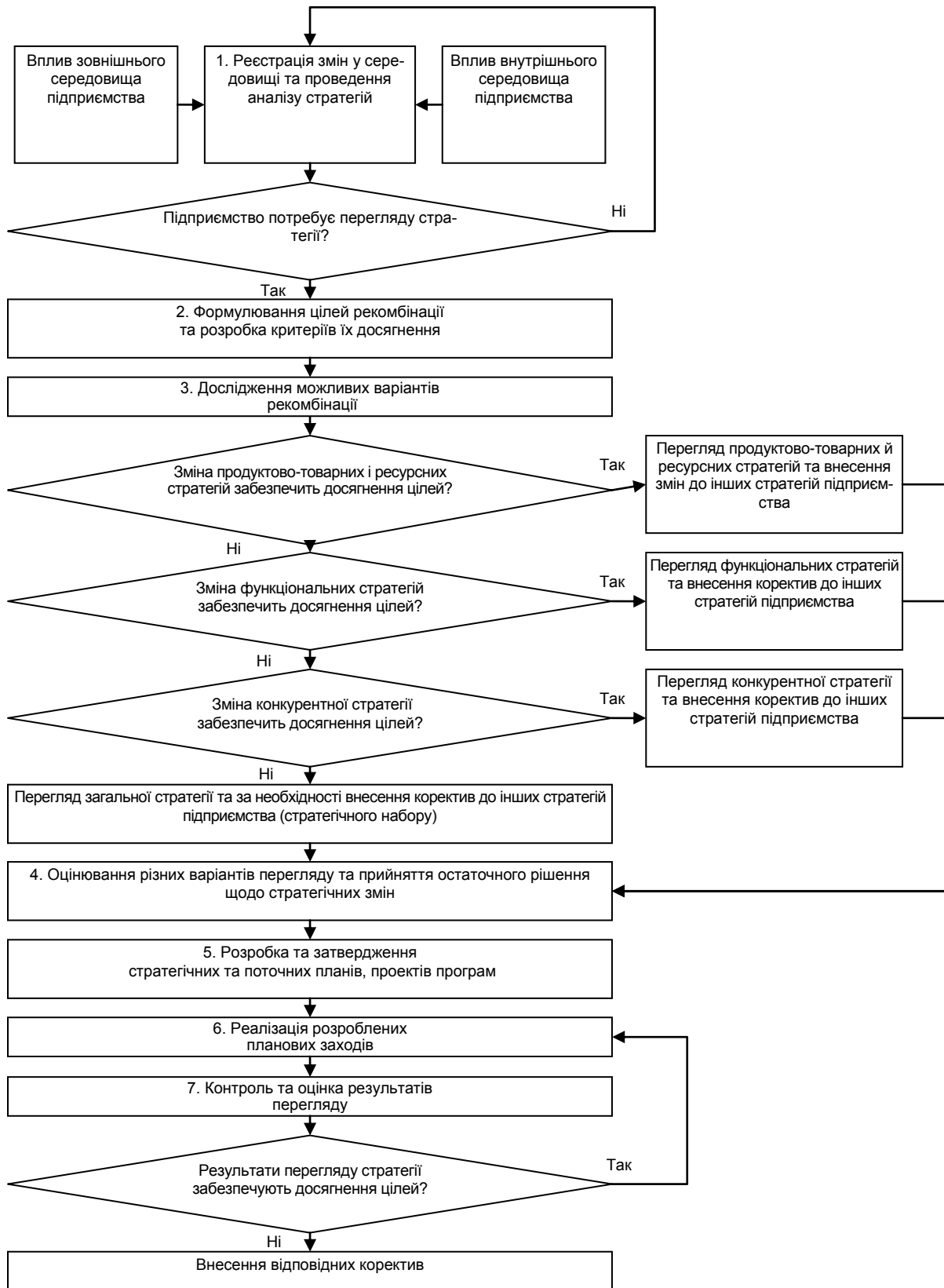


Рис. 1. Алгоритм процесу перегляду стратегій підприємства<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Автор вважає, що загалом функціональні підрозділи та відповідні стратегії їх розвитку залежать від зміни ресурсних стратегій. Функціональні підрозділи створюються та/або розвиваються внаслідок необхідності розробки і зміни ресурсних стратегій.

Можливості практичного застосування матричних моделей можна продемонструвати на прикладі запропонованої матриці, побудованої з використанням інформації

щодо обсягів продажу, рентабельності продукції та оборотності виробничих активів швейних підприємств (таблиця).

Таблиця

Інформація щодо найбільших виробників верхнього одягу у 2010 р. [5]

№ п/п	Назва підприємства	Напрями діяльності	Спеціалізація, кількість видів продукції	Реалізовано продукції, тис. грн	Рентабельність продукції	Оборотність виробничих активів	Рентабельність виробничих активів
1	ПАТ "Володарка"	Переважно продукція з давальницької сировини (90 %)	Чоловічий одяг, 5	45 161	0,20	4,93	0,97
2	ПАТ "Цюрупинська швейна фабрика "Юність"	Власна продукція	Чоловічий, жіночий та дитячий верхній одяг (3), постільна білизна, спецодяг	32 085	0,06	11,33	0,66
3	ПАТ "Бердичівська фабрика одяжі"	Переважно продукція з давальницької сировини (94,5 %)	Чоловічий одяг, 3	30 888	0,06	2,62	0,15
4	ПАТ "Виробничо-торгівельна фірма "Селена"	Власна продукція та продукція з давальницької сировини	Жіночий одяг, 6	26 836	0,24	7,72	1,85
5	ПАТ "Чернігівська швейна фабрика "Елегант"	Продукція з давальницької сировини	-	22 787	0,04	10,16	0,36
6	ПАТ "Швейна фабрика "Воронін"	Власна продукція	Чоловічий одяг, 4	22 781	0,16	3,95	0,65
7	ПАТ "Кіровоградська швейна фабрика "Зорянка"	Продукція з давальницької сировини	Жіночий одяг, 5	21 045	0,12	9,86	1,21
8	ПАТ "Виноградівське виробничо-торгівельне швейне об'єднання "Гроно"	Продукція з давальницької сировини	Чоловічий та жіночий одяг, 5	16 595	0,27	2,33	0,62
9	ПАТ "Хмільницька швейна фабрика "Лілея"	Продукція з давальницької сировини	Жіночий одяг, 7	13 720	0,19	7,94	1,54
10	ПАТ "Швейна фабрика імені Тінякова"	Власна продукція та продукція з давальницької сировини	-	12 045	0,04	49,77	2,05
11	ПАТ "Мелітопольське виробничо-торгівельне швейне підприємство "Елегант"	Власна продукція та продукція з давальницької сировини (68,9 %)	Чоловічий, жіночий та дитячий одяг, 4	7 750	0,16	4,58	0,72
12	ПАТ "Швейне підприємство "Юність"	Власна продукція	Шкільна форма, дитячий одяг	7 055	0,39	2,67	1,04
13	ПАТ "Івано-Франківське виробничо-торгівельне підприємство "Галичина"	Переважно продукція з давальницької сировини	Чоловічий та жіночий одяг	6 947	0,16	22,45	3,50
14	ПАТ "Тулчинська швейна фабрика"	Продукція з давальницької сировини (99 %)	Жіночий одяг, 8	5 610	0,22	7,38	1,64
15	ПАТ "Свердловська швейна фабрика"	Переважно продукція з давальницької сировини (90%)	-	4 893	0,10	1,17	0,12
16	Середнє	-	-	-	0,18	5,48	0,98

Для побудови матриці оцінки конкурентних позицій використовуються індекси оборотності активів та рентабельності продукції. Вони розраховуються як відношення відповідних коефіцієнтів оборотності та рентабельності підприємства до середньогалузевих значень цих показників.

Для позначення ринкових позицій використовуються кола, радіуси яких відповідають обсягам продажу. Крива лінія, що проходить через точку (1; 1), демонструє середній рівень рентабельності виробничих активів підприємства за різних значень індексів рентабельності та оборотності (рис. 2).

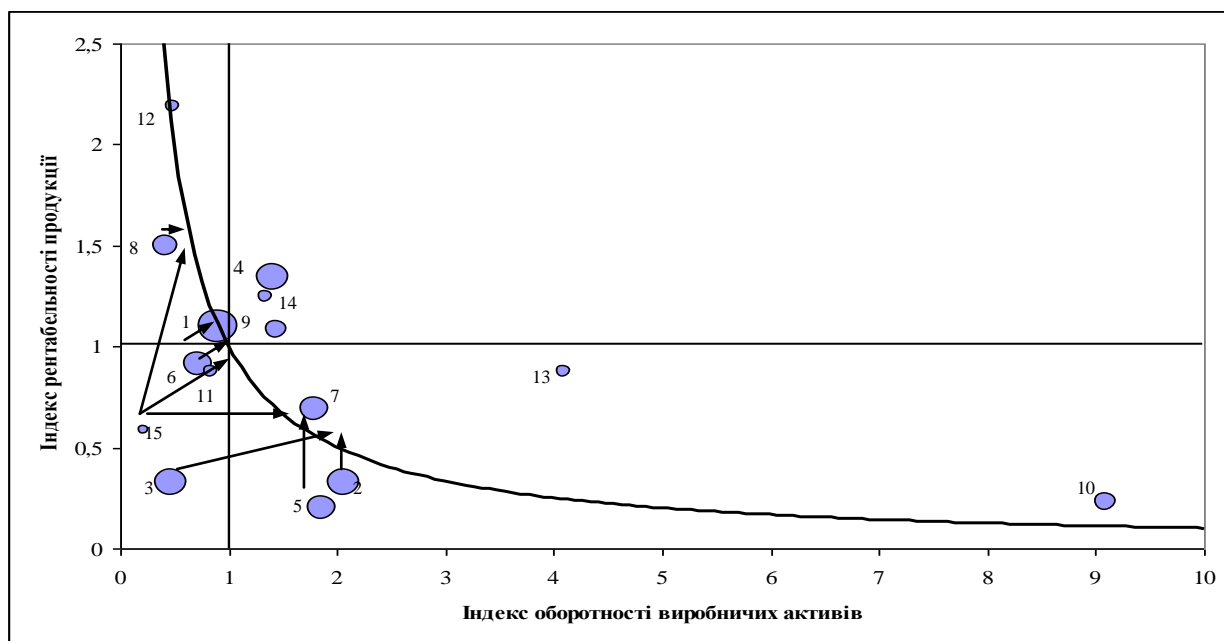


Рис. 2. Матриця оцінки конкурентних позицій швейних підприємств за рівнем рентабельності виробничих активів

Виходячи з розміщення швейних підприємств у матриці, можна зробити такі висновки:

ПАТ "Цюрупинська ШФ "Юність" (2) та ПАТ "Чернігівська ШФ "Елегант" (5) для підтримки базової конкурентної стратегії лідерства за витратами потребують з'ясування того, що є справжньою причиною низької рентабельності: незадовільний рівень якості продукції (послуг) чи неефективне використання матеріальних і трудових ресурсів та проведення відповідного перегляду ресурсних і функціональних стратегій;

ПАТ "Виноградівське ВТШО "Гроно" (8) для підтримки базової конкурентної стратегії диференціації має розглянути можливості більш ефективного використання наявного обладнання, переглянути функціональні стратегії постачання та виробництва;

ПАТ ШФ "Воронін" (6) та ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант" (11) слід переглянути ресурсні та функціональні стратегії для підтримки базової конкурентної стратегії оптимальних витрат;

ПАТ "Бердичівська фабрика одяжі" (3) та ПАТ "Свердловська ШФ" (15) для покращення конкурентних позицій потребують розробки конкурентної стратегії та комплексу забезпечувальних ресурсних і функціональних стратегій;

ПАТ ВТФ "Селена" (4), ПАТ "Тулчинська ШФ" (14), ПАТ "Івано-Франківське ВТП "Галичина" (13) та ПАТ "ШФ імені Тінякова" (10) мають досить сильні конкурентні позиції з точки зору рентабельності виробничих активів, тому не потребують внесення істотних змін до стратегій.

Необхідно відзначити, що для деяких підприємств, таких, як ПАТ ШП "Юність" та ПАТ ВТФ "Селена", високий індекс рентабельності продукції забезпечується, насамперед, за рахунок їх діяльності на внутрішньому ринку. Враховуючи це, для ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант", з часткою власної продукції у 31,1 %, та ПАТ "Бердичівська фабрика одяжі", де власна продукція становить лише 5,5 %, буде доречно розглянути можливість збільшення обсягів продажів на внутрішньому ринку.

Для з'ясування того, яким чином швейні підприємства можуть поліпшити свої ринкові позиції, можна скорис-

татися інформацією щодо планів їх майбутнього розвитку. За результатами такого дослідження було встановлено, що:

67 % підприємств відзначають необхідність збільшення обсягів виробництва (середній ступінь використання основних засобів за підсумками 2010 р. був на рівні 76 %). До їх числа, зокрема, належать: ПАТ "Виноградівське ВТШО "Гроно" (використання основних засобів складає лише 20 %), ПАТ "Свердловська ШФ" (виробничі потужності використовуються на 50 %), ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант";

майже кожне друге швейне підприємство (47 %) наголошує на проведенні оновлення засобів виробництва, ремонту обладнання (середній рівень зношеності основних засобів на кінець 2010 р. досягнув 66 %). Серед них, зокрема, можна відзначити ПАТ "Чернігівська ШФ "Елегант" та ПАТ ШФ "Воронін", рівень зношеності обладнання яких складає відповідно 0,69 та 0,81;

третина підприємств (33 %) акцентує увагу на пошуці нових партнерів з постачання давальницької сировини (ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант" планує пошук вітчизняних замовників);

20 – 27 % виробників швейної продукції планують здійснювати пошук нових ринків збуту продукції (ПАТ "Виноградівське ВТШО "Гроно"), покращувати якість послуг з переробки давальницької сировини (ПАТ "Чернігівська ШФ "Елегант"), залучати кваліфікованих робітників (ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант", ПАТ "Свердловська ШФ") та підвищувати продуктивність праці (ПАТ "Бердичівська фабрика одяжі");

більше 10 % підприємств розглядають можливість освоєння нових видів продукції (ПАТ ШФ "Воронін" планує запуск колекції жіночого одягу), розширення асортименту, здійснення заходів з економії енергоресурсів (ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант", ПАТ "Свердловська ШФ"), реалізації проектів з вивчення ринків.

Аналіз перспективних планів швейних підприємств дозволяє зробити певні висновки щодо можливого перегляду їх стратегій.

З метою забезпечення підтримки базових конкурентних стратегій, перегляд загальної стратегії передбачає реалізацію:

стратегії екстенсивного зростання за рахунок розширення кола постачальників давальницької сировини (ПАТ "Свердловська ШФ", ПАТ "Мелітопольське ВТШП "Елегант") та освоєння нових ринків збуту (ПАТ "Виноградівське ВТШО "Гроно");

стратегії вдосконалення продукту або (покращення якості послуг (ПАТ "Чернігівська ШФ "Елегант");

стратегії диверсифікації або освоєння нових видів швейної продукції (ПАТ ШФ "Воронін").

Реалізацію загальної стратегії підприємства мають підтримати відповідні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії. Так, у ситуації з розширенням кола постачальників давальницької сировини (освоєння нових ринків збуту), необхідний, насамперед, перегляд маркетингової стратегії, що передбачатиме активізацію пошуку потенційних клієнтів, підготовку рекламних матеріалів, участь у різноманітних ярмарках, виставках тощо. Коли ж домовленості з новими партнерами будуть досягнуті, на підприємстві будуть змушені вносити корективи до стратегії використання трудових ресурсів. Так, зокрема у ПАТ "Свердловська ШФ" з цього приводу розглядається можливість переходу на двозміний графік роботи. Що ж стосується залучення кваліфікованих робітників, то тут підприємство планує співпрацювати з міським центром зайнятості.

У випадку реалізації загальної стратегії внутрішнього зростання, що передбачає покращення якості продукції (послуг), внесення змін буде, насамперед, потребувати виробнича стратегія підприємства. Перегляд даної стратегії пов'язаний з необхідністю проведення технічного переоснащення (модернізації) виробництва для забезпечення належної якості продукції. Слід також відзначити, що процес модернізації може вимагати перегляду фінансової ресурсної та функціональної стратегії через потребу в залученні додаткових фінансових ресурсів. Прикладом цього може бути рішення, прийняте на загальних зборах акціонерів ПАТ "Хмільницька ШФ "Лілея", про розміщення цінних паперів на суму 39 999,75 грн, що перевищує 25 % статутного капіталу серед акціонерів товариства. Залучені від розміщення кошти були направлені у 2009 р. на ремонт основних засобів і технічне переоснащення виробництва. Щодо перегляду інших функціональних стратегій, варто зазначити, що застосування сучасного обладнання може вимагати залучення працівників з відповідним кваліфікаційним рівнем, проведення підготовки (навчання) персоналу, тобто внесення відповідних коректив до стратегії управління персоналом.

Реалізація загальної стратегії, в межах якої планується освоєння виробництва нової продукції (колекції жіночого одягу для ПАТ ШФ "Воронін"), передбачає розробку відповідної продуктово-товарної стратегії та перегляду ресурсних і функціональних стратегій у сфері НДДКР, виробництва, маркетингу, управління персоналом тощо. Для підприємств, що лише надають послуги з переробки давальницької сировини, зміни можуть стосуватися лише відповідної підготовки персоналу та виробництва.

Успішну реалізацію розроблених стратегічних заходів на швейних підприємствах мають забезпечити системи стратегічного контролю. Такі системи дозволяють підтримувати зворотний зв'язок та оперативно відслідковувати досягнення поставлених цілей. На етапі формування цілей надзвичайно важливо встановити критерії, за якими буде оцінюватися їх досягнення. Допомогою у вирішенні даного питання може стати розробка системи стра-

тегічних показників, яка б дозволяла своєчасно виявляти будь-які відхилення від запланованих значень та за необхідності вносити відповідні корективи.

За результатами дослідження, проведеного серед найбільших виробників швейної продукції, можна зробити висновок про необхідність і практичну корисність застосування перегляду стратегій підприємств з метою поліпшення їх конкурентних позицій, підтримки стабільного функціонування та розвитку. Подальші дослідження в даному напрямі передбачають розробку систем стратегічних показників.

**Література:** 1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с. 2. Фридман М. Искусство и наука стратегии лидерства: новый подход к корпоративному управлению / М. Фридман, Б. Трегоу; пер. с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с. 3. Slatter S. Corporate Recovery: Managing Companies in Distress / S. Slatter, D. Lovett. – Washington: Beard Books, 2004. 4. Пересмотр стратегии развития бизнеса – Ernst & Young – Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ey.com/RU/RU/Home>. 5. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).

**References:** 1. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend; per. s angl. – 12-e izd. – M.: Izd. dom "Vilyams", 2006. – 928 p. 2. Fridman M. Iskusstvo i nauka strategii liderstva: novyy podkhod k korporativnomu upravleniyu / M. Fridman, B. Tregou; per. s angl. E. Bogdanovoy. – M.: FAIR-PRESS, 2004. – 272 p. 3. Slatter S. Corporate Recovery: Managing Companies in Distress / S. Slatter, D. Lovett. – Washington: Beard Books, 2004. 4. Peresmotr strategii razvitiya biznesa – Ernst & Young – Rossiya [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ey.com/RU/RU/Home>. 5. Systema rozkryttia informatsii na fondovomu rynku Ukrainy [Electronic resource]. – Access mode: [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).

#### Інформація про автора

**Ганнеча Олександр Михайлович** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (03068, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1, e-mail: [km@kneu.edu.ua](mailto:km@kneu.edu.ua)).

#### Інформація об авторе

**Ганнеча Александр Михайлович** – аспирант кафедры менеджмента Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана (03068, г. Киев, пр. Победы, 54/1, e-mail: [km@kneu.edu.ua](mailto:km@kneu.edu.ua)).

#### Information about the author

**A. Gannecha** – postgraduate student of Management Department of Vadym Hetman Kyiv National Economic University (54/1 Peremohy Ave, 03068, Kyiv, e-mail: [km@kneu.edu.ua](mailto:km@kneu.edu.ua)).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Лепейко Т. І.

*Стаття надійшла до ред.*  
22.11.2012 р.