

9. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2009. 144 с.
10. Лохвицька Л.В. Тлумачний словник-мінімум із соціальної педагогіки та соціальної роботи. 2-ге вид., оновл. Т.: Мандрівець. 2017. 232 с.
11. Сидоренко О., Чуба В. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика. К.: Центр інновацій та розвитку. 2001. 256 с.
12. Сурмин Ю.П. Методология анализа ситуаций (Case Study Method). К.: Центр инноваций и развития. 1999. 94 с.
13. Сурмин Ю.П. Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода. К.: Центр инноваций и развития. 2002. 286 с.
14. Швець С.В., Швець У.С. Основи системного аналізу: навч. посіб. С.: СумДУ. 2017. 126 с.
15. Шинкарук В.І. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди. К: Абрис. 2002. 742 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Д. В. СОКОЛОВ, старший викладач  
К. Д. КУЧЕРЕНКО, студентка  
*Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати. Велика кількість відомих вчених висунули власні ідеї щодо змісту стратегії, але їх визначення мають різний зміст. Стратегічний розвиток, по-перше, має певне розуміння майбутнього розвитку підприємства (компанії), по-друге, підприємство активно використовує сучасні методи управління для забезпечення певної збалансованості та майбутнього напрямку розвитку підприємства.

Сучасна стратегія ґрунтується на позитивному врахуванні стану діяльності підприємства та розумінні завдань, які перед ним стоять, що сприяє появі різноманітних проектів розвитку, які в свою чергу зумовлюють вибір такого роду стратегії розвитку.

Стратегічну концепцію розвитку компанії необхідно формувати відповідно до основних тенденцій економічної політики країни. Фактично це призводить до необхідності постійного коригування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках програми: економічна ситуація – національна економічна політика – корпоративна стратегія – ефективність реалізації.

Неможливо розділити основні принципи планів і політики компанії та держави. Усі спроби відокремити їх один від одного можна вважати негативними. Підприємства, безумовно, мають власні корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам країни. Зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках в інтересах, як себе, так і країни. Глобалізація економічного процесу, загострення конкуренції між виробниками, посилення впливу високотехнологічних компаній призвели до широкого визнання стратегічного мислення як єдиного правильного методу управління бізнесом в умовах ринку, і сьогодні стратегія є невід'ємною частиною функціонування підприємства. Майже всі країни з ринковою економікою є частиною корпоративного управління [4].

Враховуючи існуючі стратегічні концепції, можна виділити кілька методів визначення сутності стратегії.

Класичним способом визначення стратегії є поєднання її із засобами досягнення корпоративних цілей. Він ґрунтується на тому, що формулювання корпоративних стратегічних цілей нерозривно пов'язане з розробкою методів досягнення цих цілей, тому в цьому сенсі стратегія визначається як план або модель дій. Тому А. Чендлер розглядає стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів компанії, визначення планів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. При

цьому основним процесом вибору та формулювання стратегій він визначив раціональне планування [6].

Б. Карлофф визначає стратегію як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [3].

Д. Куїнн також поділився своїми поглядами, визначивши стратегію як план, який інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії в одне ціле [5].

Отже, можна зробити висновок, що відповідно до цього методу стратегія охоплює процес досягнення цілей і є засобом узгодження цілей і ресурсів. Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф вказав, що стратегія є одним з кількох наборів правил, які визначають поведінку організації, і визначив чотири набори правил: правила встановлення відносин між компанією та зовнішнім середовищем; правила дії всередині компанії; правила ведення повсякденних справ, засобів вимірювання результатів поточної майбутньої діяльності компанії описує стратегію, як набір правил прийняття рішень для забезпечення сталого зростання та розвитку компанії, та взаємопов'язані правила: взаємозв'язок компанії із зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія) та встановлення правила балансу (організаційної концепції) між її внутрішніми змінними [1].

Використовуючи ідею ланцюга вартості, М. Портер пропонує розглядати стратегію, як аналіз внутрішніх процесів і взаємодії між різними частинами організації, щоб визначити, як і де додати вартість. У цьому випадку стратегією є позиціонування організації в галузевому середовищі [7].

Тому особливість цього методу полягає в тому, що при визначенні стратегії підкреслюється її комплексність, оскільки ці правила передбачають вирішення проблеми розвитку підприємства та забезпечення збалансованості його діяльності у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Також можна виділити комплексний підхід. Відповідно до цього методу стратегія є не лише засобом досягнення цілей і місій – компанія діє у зовнішньому

середовищі, взаємодіє з конкурентами, задовільняє потреби клієнтів, планує досягнення акціонерних вигод, зміцнює компанію і конкурентну позицію. Тому Дж. Джонсон і К. Шоулз розглядають стратегію як напрям і масштаб довгострокових дій, які в ідеалі поєднують ресурси компанії з постійно мінливим операційним середовищем (ринок, споживачі та клієнти), щоб компанія могла відповідати вимогам очікування власників [5].

М. Туленков визначає стратегію як сукупність норм, вказівок, напрямів, сфер, методів і правил діяльності, яка встановлюється на досить тривалий час для забезпечення зростання та високої конкурентоспроможності організації, зміцнення її позицій на ринку та підвищення рівня виживання в конкурентному середовищі [9].

Тому, відповідно до цього підходу, корпоративна стратегія має велику багатофункціональну спрямованість. Шершнева С.Є. та Оборська С.В. вважають, що в сучасній літературі існують дві основні стратегічні концепції: філософія, організація та управління [10].

Філософія-зосереджена на визначенні напрямку розвитку організації. Вона дає відповідь на питання: в якому бізнесі працює організація і в якому бізнесі вона має бути? У той же час формулює бізнес-стратегії, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціали) організації із зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою необхідно керуватися у власній стратегічній діяльності організації. З цієї точки зору вони дали визначення такої стратегії – це позиція, спосіб життя, який не дозволяє зупинитися на досягнутому, а зосередитися на постійному розвитку, незамінна частина управління, що дозволяє вам розуміти майбутнє, процес мислення, інтелектуальні вправи, які вимагають спеціальної підготовки, навичок і процедур, відтворювана цінність, що дозволяє досягти найкращих результатів, активізуючи діяльність усього персоналу.

Тому класичне визначення нашої часової стратегії полягає в тому, щоб розуміти її як загальний напрямок дій, що визначає майбутній розвиток підприємства для досягнення конкурентних переваг та успіху в бізнесі. Крім

того, в сучасних інтерпретаціях стратегії акцентується увага на таких характеристиках, як тривалість прикладних дій, як інструменту реагування на непередбачувані події в конкурентному середовищі та активної взаємодії із зовнішнім середовищем, а також створення унікальних позицій компанії на ринку, вибираючи види діяльності, які відрізняються від конкурентів. [10].

Тому стратегія в сучасній науці менеджменту розглядається як низка взаємопов'язаних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусилля підприємства на досягнення своєї місії, а також довгострокову конкурентну перевагу на цільовому ринку, як засіб реалізації корпоративних інтересів.

Відсутність загально визнаного та узгодженого визначення терміну стратегія свідчить про те, що сприйняття ролі та значення стратегії для корпоративної діяльності носить локальний характер. Це характерно для кожної галузі та має особливі умови для окремих регіонів та окремих компаній. Тому багатогранність пошукової стратегії чи зведення її до одного терміну позбавлені сенсу. Вона повинна мати конкретну мету, сутність і зміст, що залежить від можливостей діяльності та умов кожної конкретної організації [4]. Але це не означає, що немає універсальних практик і пропозицій щодо вибору та формування стратегій корпоративного розвитку.

З аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це довгостроковий план корпоративної діяльності, який необхідно постійно контролювати, оцінювати та відповідно коригувати в процесі впровадження.

Складність формування стратегії розвитку полягає в тому, що за допомогою різних теорій і методологій цей процес розглядається з певної позиції, тобто формування стратегії це: процес розуміння, формальний процес, процес аналізу, процес формування стратегії, процес передбачення, психологічний процес, процес розвитку, процес реакції, процес трансформації.

У розробці класифікації стратегій брали участь багато вчених, зокрема Г. Мінцберг, М. Портер, К. Десепшн, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б.

Санто, В. Савчук та ін. Аналіз роботи вчених показує, що існує багато класифікацій корпоративних стратегій, які мають різний набір і кількість класифікаційних ознак. Тому слід зазначити, що майже всі автори визначили так звану базову (або еталонну) стратегію, однак у деяких джерелах їх можна класифікувати та визначити відповідно до життєвого циклу стратегії зростання підприємства (інтенсивного зростання). Стратегія стабільності (слабке зростання) та стратегія виходу.

А. Томпсон також визначив такі класифікаційні характеристики стратегії – за напрямком трансформації, характером впливу, складністю тощо, що робить класифікацію корпоративної стратегії вичерпною та дещо переважаною для певних цілей роботи чи дослідження.

Слід зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністрування та управління, виробництва і технології, фінансів, маркетингу та суспільства – існують відповідні функціональні стратегії, спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії.

У системі функціональної стратегії підприємства першим завданням є визначення маркетингової стратегії, яку можна визначити як загальний план, визначений на основі узгодження маркетингових цілей і можливостей компанії, вивчення ринку та потреб споживачів в товарах, які мають найбільшу цінність для них і відповідно перспектив збуту [8].

Наступним кроком у формуванні стратегічного плану підприємства є формулювання виробничої стратегії на основі маркетингової бази.

Виробнича стратегія — це загальний план підвищення виробничих потужностей та матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства. Коли маркетингові та виробничі стратегії визначені загалом, відбувається фінансове дослідження.

Фінансова стратегія полягає у визначенні загального плану фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативних джерел

фінансування, обраних з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце у функціональній стратегії займає організаційно-соціальна стратегія. Перша формується в умовах виникнення управлінських потреб. Вона тісно пов'язана з маркетинговими, виробничими та фінансовими стратегіями, адаптована та піддається впливу. Друга, соціальна стратегія формується підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів. Вона також тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями [2].

Формулювання стратегії розвитку підприємства є передумовою успішного розвитку підприємства. Концепція, яка невловима на перший погляд і підозріло оцінюється деякими керівниками, дозволяє організувати поточну і довгострокову роботу підприємства, максимально ефективно і зручно використовувати корпоративні ресурси, координувати роботу всіх служб і відділів, визначення пріоритетів її розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
2. Антонюк Н. А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат: дис. кандидата економ. наук / Н.А. Антонюк, 2010. 230 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. – Москва : Экономика, 1991. 239 с
4. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL : [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf).
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес / пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

7. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
8. Стратегія підприємства: навч. – метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.
9. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // *Проблемы теории и практики управления*. 1997. – № 4. – С. 104-107.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

## **МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

В. М. ПРАСОЛ, доцент

І. М. ВАСИЛЬЄВ

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

Під ефективністю виробничих та інвестиційних проектів прийнято розуміти ступінь відповідності реалізованого проекту цілям та очікуванням його учасників, які здійснюють фінансування. Оцінка цього параметра полягає у прогнозуванні комерційних, економічних та соціальних результатів інвестицій, що дозволяє зробити висновок про їх доцільність. Підвищення економічної ефективності є найважливішим показником розвитку економіки загалом, її галузей, окремих регіонів, фірм, підприємств, і компаній.

У сучасній перехідній економіці як основний інструмент використовуються "Методичні рекомендації з оцінки ефективності інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування".

У минулому, в командно-адміністративній економіці інструментарій методів і методик оцінки ефективності використовувався для організації розрахунків ефективності вирішення різних економічних завдань, у тому числі: