

Список використаних джерел:

1. Furnham A., Taylor J. The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. New York: Palgrave Macmillan, 2004. 300 p.
2. Чухрай Н. І. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? / Н. І. Чухрай // Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 8–12.
3. Ліхоносова Г.С. Поведінкові типи носіїв соціально-економічного відторгнення / Г.С. Ліхоносова // Людина і праця в економіці регіону // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 31 жовтня 2016 р. (Частина 1: Актуальні проблеми соціально-трудова відносин). Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2016. С.118–120.
4. Романенко О. Духовно-моральні виміри економічного життя сучасного суспільства / О. Романенко // Вісник Національного банку України. 2009. № 5. С. 48–51.
5. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01 червня 2017 № 600 «Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти»
6. Антонюк Л.Л. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід / Л.Л. Антонюк, Н.В. Василькова, Д.О. Льницький, І.В. Кулага, В.Є. Турчанинова. К.: КНЕУ, 2016. 69 с.
7. Likhonosova G. Rational selfishness of socio-economic development / G. Likhonosova // Management and education: Economic, finance, accounting. Vol. IX (1). 2013. Burgas: University «Prof. Dr Assen Zlatarov», България. С. 75–81.
8. Самоорганізація підприємств: тенденції соціалізації економіки: монографія / [Т.В. Калінеску, Г.С. Ліхоносова, Г.О. Надьон, С. П. Кілінкаров]. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

УДК 65.012.23

Михайленко О.В.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку і аудиту,

Національний університет харчових технологій

Ременюк Б.О.,

магістрант кафедри обліку і аудиту,

Національний університет харчових технологій

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що, незважаючи на досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок у сфері стратегічного управління, багато питань формування стратегії розвитку підприємства є досить дискусійними. Розмаїття поглядів на процедури, що становлять процес формування стратегії, і на саму сутність стратегії робить стратегічне управління актуальним в усі часи і застосовним у будь-якій сфері соціально-економічної діяльності. У статті розглянуто питання формування стратегії підприємств як одного із суттєвих компонентів стратегічного управління та її реалізації в сучасних умовах господарювання. Розглянуто широкий спектр стратегій розвитку підприємств. Проаналізовано їхні переваги та недоліки у застосуванні в діяльності компанії.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, планування, розвиток, бізнес.

Михайленко О.В., Ременюк Б.А. Формирование стратегии развития предприятия. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, несмотря на достаточно широкий спектр теоретических и практических разработок в области стратегического управления, многие вопросы формирования стратегии развития предприятия являются достаточно дискуссионными. Многообразие точек зрения на процедуры, составляющие процесс формирования стратегии, и на саму сущность стратегии делает стратегическое управление актуальным во все времена и применимым в любой сфере социально-экономической деятельности. В статье рассмотрены вопросы формирования стратегии предприятий как одного из существенных компонентов стратегического управления и ее реализации в современных условиях хозяйствования. Рассмотрен широкий спектр стратегий развития предприятий. Проанализированы их преимущества и недостатки в применении в деятельности компании.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, планирование, развитие, бизнес.

Mikhailenko O.V., Remenyuk B.O. Formation of enterprise development strategy. The urgency of the topic of research is due to the fact that, despite a very wide range of theoretical and practical developments in the field of strategic management, many issues of forming a strategy for enterprise development are rather controversial. The

variety of points of view on the procedures that make up the process of forming a strategy and the very essence of the strategy makes strategic management relevant at all times and applicable in any field of socio-economic activity. The article deals with the questions of forming the strategy of enterprises as one of the essential components of strategic management and its implementation in modern economic conditions. A wide range of business development strategies is considered. The advantages and disadvantages of their application in the company are analyzed.

Key words: strategy, strategic management, planning, development, business.

Постановка проблеми. Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розроблення та реалізації стратегії підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа, І. Єршової, І. Пічуріна, Ф. Колера, М. Портера, Р. Румельта та ін.

Формулювання цілей статті. Дослідження теоретичних основ та проблем формування і реалізації стратегії розвитку підприємства зумовлює постановку таких цілей:

- дати загальні поняття та визначення, що стосуються стратегії підприємства;
- розглянути види стратегій бізнесу;
- розглянути порядок розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Все більше зростання конкуренції у сфері бізнесу зумовлює збільшення ролі стратегічного планування розвитку підприємства. Жорстка конкуренція привела до того, що організації повинні реагувати на швидкі зміни ситуацій, не тільки концентруючи увагу на внутрішньому стані справ компанії, а й розробляючи довгострокові стратегії, які б давали їм змогу встигати за змінами, що відбуваються в їхньому зовнішньому середовищі. Постійна зміна бажань споживачів, боротьба за ресурси, поява нових можливостей для ведення бізнесу, його глобалізація, розвиток сучасних технологій та їх доступність, розвиток інформаційних систем, зміна ролі людських ресурсів та інших факторів спричинили різке зростання значення стратегічного управління.

Проте одній стратегії для всіх немає, так само як і єдиного стратегічного управління. Адже кожне підприємство має свою специфіку, і формування стратегії повинно опиратися відповідно до потенціалу розвитку компанії на займане нею місце на ринку, поведінку конкурентів, характеристики виробленої продукції, економічний та політичний стан в країні та багато інших факторів.

Стратегічне управління – це формулювання та реалізація головних цілей та ініціатив, що приймаються керівництвом компанії від імені власників, на основі вивчення ресурсів та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому організація конкурує.

Стратегія організації – це створення, реалізація та оцінка рішень, які дають організації змогу досягти

своїх довгострокових цілей. Ця стратегія зумовлює визначення місії, образу та цілей організації, розробляє політику та плани, часто з погляду проектів та програм, створених для досягнення цілей організації.

Під час вибору стратегії необхідно з'ясувати, про який рівень стратегії йдеться, оскільки натеper в умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємств за наявності широких можливостей для диверсифікації діють багаторівневі корпорації, які здійснюють одночасно кілька видів діяльності на багатьох ринках і діють у багатьох галузях. Для таких корпорацій є три рівні стратегії: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії [2, с. 88].

Корпоративна (портфельна) стратегія – це напрям, який приймає організація з метою досягнення ділового успіху в довгостроковій перспективі. Розроблення корпоративної стратегії передбачає визначення мети та масштабів діяльності організації та характеру бізнесу, в якому вона знаходиться, беручи до уваги середовище, в якому вона працює, позицію на ринку та конкуренцію, з якою вона стикається. Корпоративна стратегія тягне за собою чітко визначене, довгострокове бачення, яке створюють організації, прагнучи створити корпоративну цінність та мотивувати робочу силу для здійснення належних заходів для досягнення задоволеності клієнтів. Крім того, корпоративна стратегія є безперервним процесом, який вимагає постійних зусиль, щоб залучити інвесторів до вливання грошей у компанію, тим самим збільшуючи власний капітал компанії.

Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір напрямів інвестування в свої господарські підрозділи.

Корпоративна стратегія включає:

- розподілення ресурсів організації між її господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- диверсифікацію виробництва, метою якої є зменшення ризику й отримання ефекту синергії;
- реструктуризацію корпорації;
- рішення про злиття, придбання, входження у ФПП або інші інтеграційні структури;
- один стратегічний напрям підрозділів [10, с. 218].

Відбувається розроблення ділової стратегії (бізнес-стратегії) на рівні господарського підрозділу, яка призначена для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підрозділу. Цю стратегію також називають стратегією конкуренції, яка може бути визначена як довгостроковий план дій, який компанія розробляє для досягнення конкурентної переваги над своїми конкурентами після вивчення сильних та слабких сторін останнього та їх порівняння зі власними. Стратегія може включати в себе дії, спрямовані на протидію конкурентному тиску ринку, залучення споживачів та сприяння укріпленню ринкової позиції компанії.

Функціональна стратегія полягає в тому, що кожна функціональна сфера або відділ визначається конкретними цілями та завданнями, які вона повинна досягти,

для підтримки стратегій та планування на вищих рівнях. Функціональні стратегії визначають результати, які необхідно досягти за щоденними операціями окремих департаментів або функцій. Функціональні стратегії відображають те, що стратегічні та тактичні завдання зазвичай вимагають залучення декількох функціональних сфер.

Наприклад, функціональна стратегія відділу маркетингу для підтримки цілей бізнесу щодо збільшення частки ринку, ймовірно, включатиме визначення нових ринкових сегментів, програм ідентифікації брендів тощо.

Загальноприйнятими функціонально-цільовими завданнями є людські ресурси, виробництво, дослідження та розробки, маркетинг та, можливо, інформаційні технології. Звичайно, функціональні зони, на які покладені функціональні стратегії, залежать від самого плану та від галузі, організації і розміру. Функціональна стратегія для будь-якого бізнесу, великого чи малого, зосереджена на досягненні мети щодо навичок та вмінь окремих підрозділів та їх працівників. Іншими словами, функціональна стратегія – це короткостроковий план для досягнення однієї чи більше цілей бізнесу одним або декількома функціональними областями.

Розмаїття стратегій, застосовуваних у теорії стратегічного управління, дуже ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак стратегії підприємства істотні такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі; прагнення вищого керівництва до підвищення статусу підприємства в галузі [4, с. 115].

Стратегія диференціації.

Стратегія диференціації, як впливає з назви, – це стратегія, яка має на меті відрізнити товар чи послугу від інших подібних продуктів, пропонованих конкурентами на ринку. Це тягне за собою розроблення продукту чи послуги, що є унікальним для клієнтів з погляду дизайну продукту, особливостей, іміджу бренду, якості або обслуговування клієнтів.

Коли фірма проводить стратегію диференціації, вона намагається стати унікальною в галузі, пропонуючи ті продукти та послуги, які мають цінність для клієнтів. У цій стратегії фірма вибирає одну або декілька особливостей продукту, які вважаються найважливішими для замовника. Таким чином фірмі вдасться створити унікальний образ на ринку й отримати преміальну ціну за його унікальність.

Основою стратегії диференціації є:

- продукт: щоб мати перевагу над конкурентами, компанія може пропонувати своїм клієнтам інноваційні продукти, які найкраще відповідають їхнім вимогам. Це може привести до величезних витрат на дослідження та розроблення, виробництво та маркетинг. Незважаючи на це, рентабельність інвестицій – це більше ніж витрати, оскільки фірма стає лідером ринку у наданні цього продукту;

- ціноутворення: ринкові сили, тобто пропозиція та попит, визначають ціну продукту, тому вона має тенденцію до коливання та сильно впливає на вартість товару для клієнта. Щоб отримати диференціацію через ціноутворення, фірма може встановлювати найнижчу ціну за свій товар або отримати перевагу за рахунок встановлення максимальних цін;

- організація: диференціація може також ґрунтуватися на організації, в якій фірма завойовує успіх, через фірмове найменування, перевагу місця розташування, гудвіл та лояльність споживачів тощо.

Стратегія підпорядкована певним ризикам, таким як імітація продукту конкурентами, зміна тенденції, зміна смаків клієнтів тощо.

Стратегія інновацій.

Стратегія інновацій передбачає створення нових товарів чи технологічних процесів або задоволення наявних потреб новим методом.

Інноваційні стратегії можна класифікувати на проактивні, активні, реактивні та пасивні.

Компанії з проактивними стратегіями інновацій, як правило, є першопроходцями, мають сильну орієнтацію на дослідження, а також є лідерами на ринку технологій. Вони отримують доступ до знань із широкого кола джерел та схильні до високого ризику.

Типи технологічних інновацій, які використовуються в проактивній інноваційній стратегії:

- радикальні – прориви, які змінюють характер продуктів і послуг;

- інкрементальні – постійні технологічні або виробничі зміни, що приводять до поліпшення продуктивності продуктів і послуг.

Активні інноваційні стратегії включають захист наявних технологій та ринків під час підготовки до швидкого реагування, коли з'являються нові ринки та технології. Компанії, що користуються цим підходом, також мають широкі джерела знань та схильні до ризику від середнього до низького рівня.

Ці компанії використовують в основному додаткові інновації, внутрішні прикладні дослідження та розробки.

Компанії з реактивними інноваційними стратегіями реагують на нові перетворення з боку конкурентів, щоб завдяки їм фірма могла продовжувати існування на ринку.

Компанії з пасивними інноваційними стратегіями чекають, поки їх клієнти вимагають змін у своїх продуктах або послугах. Прикладами можуть бути компанії з постачання автомобільних транспортних засобів, оскільки вони очікують, що їх клієнти вимагатимуть змін до специфікації перед їх упровадженням.

Стратегія пов'язаної диверсифікації.

Пов'язана диверсифікація є одним із двох варіантів стратегії диверсифікації. Під час здійснення відповідної диверсифікації підприємства розширюють свою діяльність за межами наявних ринків і продуктів, але все ще працюють у межах наявних можливостей або мережі цінностей.

Розширюючи різні продукти чи ринки з використанням наявних можливостей, компанії можуть створювати відповідну диверсифікацію, використовуючи свої можливості та ресурси в інших умовах.

Пов'язана диверсифікація відбувається, коли компанія додає або розширює наявну лінійку продукції або ринки. У цих ситуаціях компанія починає виробництво нового продукту або проникає на новий ринок, пов'язаний з її діловою діяльністю. Під відповідною диверсифікацією компанія полегшує споживання своєї продукції шляхом виробництва додаткових товарів або надання додаткових послуг [5, с. 131].

Цей вид диверсифікації використовується в основному малим бізнесом, оскільки це менш ризиковано.

Здебільшого це не вимагає великих інвестицій, і власники відчувають себе більш безпечними, оскільки знають можливості та загрози у сфері їхньої основної господарської діяльності. Проте іноді ця диверсифікація не приносить очікуваних результатів і прибутку. Найчастіше причиною цього є недооцінка супутніх проблем та необхідність знань і навичок у сфері управління змінами, культурних відмінностей, управління людськими ресурсами тощо.

Стратегія міжнародної диверсифікації.

Стратегія міжнародної диверсифікації вважається одним зі стратегічних шляхів диверсифікації діяльності компанії після завершення диверсифікації на національному рівні. Це також включає диверсифікацію ділових і національних ринків. Цей процес потрібно розробляти та виконувати за різними стратегіями – для різних секторів бізнесу компанії, з одного боку, для різних країн (відповідно до їх національних особливостей) – з іншого. Ці стратегії повинні розроблятися висококваліфікованими менеджерами. Незалежно від великих складнощів, пов'язаних з її впровадженням, міжнародна диверсифікація привертає компанії, що мають великі можливості для довгострокового зростання шляхом входження нових бізнес-секторів та розширення наявного бізнесу на ринках інших країн (нових для компанії).

Водночас це може підвищити конкурентні переваги бізнесу різними способами:

- у результаті більшого масштабу є можливості заощаджувати капіталовкладення під час інтегрованої роботи в різних секторах, використовуючи наявний досвід роботи в бізнес-ланцюзі;
- цінні ресурси можуть бути передані від бізнесу до бізнесу та від країни до країни;
- висококонкурентні та добре відомі торговельні марки можуть бути використані спільно;
- партнерський потенціал може бути капіталізований у формі різних секторів бізнесу та країн і стратегічної координації;
- різна ділова активність вдома та за кордоном може бути фінансована внутрішньо, що дає кращі інструменти для боротьби з конкуренцією та досягнення більших продажів.

Стратегія вертикальної інтеграції.

Вертикальна інтеграція – це стратегія, яка використовується компанією для отримання контролю над своїми постачальниками або дистриб'юторами з метою збільшення потужності фірми на ринку, зниження транзакційних витрат та забезпечення поставок або каналів розподілу.

Перевагами стратегії вертикальної інтеграції є:

- скорочення транспортних витрат, якщо спільна власність приведе до тіснішої географічної близькості;
- покращення координації ланцюгів постачання;
- збільшення бар'єрів для входу потенційних конкурентів;

Недоліками стратегії вертикальної інтеграції є:

- потенційно вищі витрати через низьку ефективність, що виникає внаслідок відсутності конкуренції постачальників;
- зниження спроможності збільшувати різноманітність продуктів, якщо це вимагає суттєвого внутрішнього розвитку;
- зростання бюрократичних витрат.

Наступальні й оборонні стратегії.

Компанії, що здійснюють наступальні стратегії, безпосередньо орієнтовані на конкурента, в якого вони хочуть забрати частку ринку. Оборонні стратегії, навпаки, використовуються для того, щоб відвернути наступальну стратегію з боку конкурента.

Є кілька способів, за допомогою яких компанія може проводити наступальну стратегію.

1. Пряма атака: може здійснюватися завдяки зменшенню ціни, впровадження нових функцій, показу порівняльної реклами, несприятливої для конкурента, тощо.
2. Кінцева перспектива: компанії можуть уникнути прямої конкуренції, але продовжують наступальну атаку, зайнявши незайнятими ринками або країнами, які повністю були проігноровані іншою галуззю.
3. Захоплення: іноді перша компанія на ринку отримує позиції, з яких пізніше учасники не можуть її витіснити. Перша компанія на ринку може забезпечувати відносини з найкращими постачальниками, вона може придбати найкращі місця; вона може орієнтуватися і будувати відносини з кращими клієнтами.
4. Придбання: справді агресивна компанія з глибокими кишнями може усунути суперника, просто купуючи його. Придбання компанії на іноземному ринку також може принести з собою позицію на ринку, географічне покриття та встановлені відносини. Проте така стратегія є складною і дорогою, і її не слід дотримуватися, якщо не можна довести, що це сприяє досягненню мети фірми. Це також може привести до порушення місцевого конкурентного або антимонопольного законодавства.

З іншого боку, є також низка захисних стратегій, які менеджери можуть застосувати, щоб відвернути напади від конкурентів.

1. Виключення. Один зі способів захисту позиції полягає у створенні ексклюзивних домовленостей з ключовими постачальниками на ринку. Такі виняткові механізми можуть блокувати доступ суперників до найкращих постачальників, джерел або партнерів.
2. Ціноутворення. Проста стратегія полягає в тому, щоб відповідати будь-яким зниженням цін за рахунок конкуренції з аналогічними знижками, поки цінова війна не вийде з ладу та зруйнує обидві сторони.
3. Особливості. Додавання нових функцій або можливостей може бути позитивним та привабливим способом протистояти конкурентній боротьбі.
4. Сервіс. Компанія може реагувати на зниження цін або нових функцій конкурента, підкреслюючи сервісне обслуговування або гарантії, неявно демонструючи переваги своєї продукції.

5. Контрпарування. Компанії реагують на напад на власному ринку від іноземного конкурента, переходячи на внутрішній ринок конкурента. Це може викликати додаткове залучення ресурсів та загальмувати початковий прорив конкурента.

Головним моментом всього стратегічного управління є вибір стратегії. Він залежить від аналізу факторів зовнішніх загроз та нових можливостей з узгодженістю до внутрішньої структури організації. Визначити стратегію – означає прийняти рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, який напрям розвитку прийняти, яке місце займати на ринку.

Весь комплекс робіт із розроблення та впровадження стратегії розвитку компанії включає в себе такі етапи, як:

- аналіз інвестиційної привабливості галузі;
- розроблення сценарного прогнозу розвитку галузі;
- прогноз зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках; аналіз конкурентної позиції компанії в галузі;
- фінансова оцінка стратегічних альтернатив; формування майбутнього образу компанії; розроблення стратегічних цілей і завдань; комплекс робіт зі впровадження стратегії [7, с. 158].

Аналіз рівня інвестиційної привабливості галузі.

Алгоритм проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі складається з двох етапів. На першому оцінюється інтенсивність конкуренції та стадія її розвитку. Основне місце в аналізі інвестиційної привабливості галузі надається вивченню конкурентної боротьби, визначенню її джерел та оцінці конкурентних сил. Для цього використовують модель рушійних сил конкуренції. Ця модель визначає такі чинники впливу на рівень інтенсивності конкуренції в галузі, як захід нових виробників у галузь, тиск покупців на виробника, тиск постачальників сировини на виробника, загроза з боку сурогатів і державна політика. Вплив кожного фактора на загальний рівень інтенсивності конкуренції в галузі здійснюється за бально-експертною шкалою. Другим етапом аналізу інвестиційної привабливості галузі є визначення стадії її розвитку. До числа основних критеріїв при цьому належать показники, що характеризують темпи зростання, потенціал галузі й еволюцію продуктів і технологій. Зіставляючи дані, отримані в результаті аналізу, проведеного на двох етапах, оцінюється рівень інвестиційної привабливості галузі [7, с.159].

Аналіз конкурентної позиції компанії в галузі.

На цьому етапі оцінюється конкурентна позиція компанії в аналізованій галузі. Часто для цих цілей застосовується інструментарій SWOT-аналізу. Результатом проведення SWOT-аналізу є розгорнута класифікація факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, подана в такому форматі:

- «можливості – сильні сторони» (визначення орієнтирів стратегічного розвитку);
- «можливості – слабкі сторони» (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень);
- «загрози – слабкі сторони» (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку);
- «загрози – сильні сторони» (виділення потенційних стратегічних переваг).

SWOT-аналіз дає змогу сформулювати перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. Для оцінки конкурентної позиції компанії також використовується методичний інструментарій під назвою «бенчмаркінг». Під цим терміном мається на увазі порівняльний аналіз ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізованого підприємства з його основними конкурентами [2, с. 205]. Зазвичай порівняльний аналіз проводиться за такими параметрами, як:

- питома вага на ринку;
- якість товару;
- ціна товару;
- технологічні стандарти;
- собівартість товару, який випускається;
- рентабельність товару, який випускається;

- рівень продуктивності праці;
- обсяг збуту товарів;
- канали збуту товарів;
- близькість до джерел сировини;
- ефективність менеджменту;
- нові продукти;
- порівняння ціни на внутрішньому та світовому ринках;
- імідж організації.

Фінансова оцінка стратегічних альтернатив.

Важливим етапом комплексних робіт із розроблення стратегії розвитку компанії є оцінка стратегічних альтернатив її розвитку. Досить важливою є узагальнена оцінка наслідків, в тому числі фінансових, найбільш ймовірних напрямів свого розвитку.

Фінансова оцінка стратегічних альтернатив зазвичай здійснюється на основі спеціальних комп'ютерних моделей, які побудовані з урахуванням специфіки бізнесу компанії, сформованих тенденцій розвитку галузі, ймовірних загроз, можливостей і обмежень.

Завдяки застосуванню фінансового моделювання можливо прорахувати різні сценарії корпоративного розвитку компанії та реалізації окремих проектів, оцінити їхню фінансову ефективність, економічну доцільність, обсяги залучення додаткових фінансових ресурсів, а також аналізувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати діяльності компанії [6, с. 142].

Формування майбутнього образу компанії. Розроблення стратегічних цілей і завдань.

Фундаментом системи стратегічного планування є комплексні роботи з розроблення стратегії розвитку компанії з використанням процедур, спрямованих на побудову як образу майбутнього компанії, так і програми переходу від поточного стану до цього образу. Майбутній образ має бути реалістичним.

Проектуючи його, потрібно враховувати тенденції розвитку галузі, зміни, які будуть відбуватися в кон'юктурі попиту і пропозиції, сильні та слабкі сторони компанії та інші фактори, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Наступним етапом комплексу робіт із розроблення стратегії розвитку компанії є етап стратегічного цілепокладання. Цей етап конкретизує майбутній образ та формує перелік довгострокових орієнтирів (5–10 років) розвитку компанії, які можуть включати такі напрями, як:

- довгострокове орієнтування на зменшення витрат виробництва;
- збільшення (утримання) частки на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- збільшення капіталізації підприємства;
- зростання залучення інвестицій в компанію;
- зменшення тиску на постачальників сировини та матеріалів (виходячи з результатів аналізу про можливі серйозні загрози з боку постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих);
- стратегічні орієнтири організаційного розвитку (наприклад, виділення стратегічних бізнес-одиниць, перехід від лінійної на дивізіональну організаційну структуру управління тощо).

Встановлення стратегічних орієнтирів також відбувається щодо соціальної відповідальності підприємства та очікувань великих акціонерів компанії. Зазвичай стратегічні цілі (орієнтири) мають комплексний

характер, і їх реалізація можлива лише на основі цільових комплексних програм [5, с. 82].

Висновки. Розроблення стратегії – це трудомісткий та тривалий процес. Сьогодні необхідно розробляти планування у зв'язці коротко-, середньо- та довгострокових цілей розвитку, сполучати перспективні ідеї та цілі розвитку підприємства з його поточним плануванням на рік. На середньостроковому рівні планування (3–5 років) якісні довгострокові стратегічні орієнтири трансформуються в укрупнені фінансові (індикативні), а на оперативному (річному) рівні – в деталізовані показники розвитку.

Таким чином, визначення в стратегії – головний момент стратегічного планування. Усі стратегії, які компанія використовує у своїй діяльності, є різними модифікаціями декількох базових стратегій. Остаточним моментом кінцевого вибору є аналіз і оцінка альтернативних варіантів. Необхідно обрати таку стратегію, яка б не вирішувала поточні завдання, а забезпечувала максимально ефективну роботу організації в майбутньому. Обрана стратегія повинна бути досконало вивчена, потрібно також враховувати всі фактори впливу на неї.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 2005. 285 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2008. 528 с.
3. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник. С.Ю. Гончарова, І. П. Отенко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. М.: Маркетинг, 2007. 292 с.
5. Кирчанова Е. Формирование стратегии фирмы. М.: Финансы, 2005. 328 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. К. : Знання, 2006. 366 с.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление корпорацией: Учебн. для вузов. М.: Русская деловая литература, 1998. 768 с.
8. Соловьева О. Стратегическое планирование. СПб: Питер, 2003. 347 с.
9. Томпсон А.А. и др. Стратегический менеджмент. М.: Банки и Биржи, Юнити, 2006. 328 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

УДК 330.16

Соколюк С.Ю.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності,
Уманський національний університет садівництва

КАТЕГОРІАЛЬНО-ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕНЬ ГАРМОНІЗАЦІЇ

Соколюк С.Ю. Категоріально-понятійний апарат досліджень гармонізації. У статті розкрито суть та зміст поняття гармонії та гармонізації. Виокремлено основні еколого-економічні чинники, що визначають гармонійний розвиток України. Розглянуто відображення сутності гармонізації в інших поняттях та розкрито зміст принципу «золотого перерізу».

Ключові слова: гармонія, гармонізація, розвиток, підприємство, оптимізація, зрівноваження, уніфікація.

Соколюк С.Ю. Категоріально-понятійний апарат досліджень гармонізації. В статті раскрыта суть и содержание понятия гармонии и гармонизации. Выделены основные эколого-экономические факторы, определяющие гармоничное развитие Украины. Рассмотрено отражение сущности гармонизации в других понятиях и раскрыто содержание принципа «золотого сечения».

Ключевые слова: гармония, гармонизация, развитие, предприятие, оптимизация, уравнивание, унификация.

Sokolyuk S.Yu. Categorical and conceptual apparatus of harmonization research. The article deals with the essence and content of the harmony and harmonization concepts. The main ecological and economic factors determining the harmonious development of Ukraine are determined. The reflection of the essence of harmonization in other concepts, the content of the principle of "golden section" is revealed.

Key words: harmony, harmonization, development, enterprise, optimization, balancing, unification.

Постановка проблеми. Розвиток економіки вимагає від ринкових суб'єктів оперативного реагування на зміну характеру взаємодії з контрагентами та ефективної адаптації до нових умов функціонування ринкової

системи. Ефективне економічне зростання є наслідком гармонійного рішення багатопланових задач. Ускладнення економічних процесів сприяють пошуку нових теорій та концепцій, що зумовлює появу нового поняття