

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Баланович А. М., аспірант кафедри
менеджменту і бізнесу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Баланович А. Н.

FORMATION MECHANISM OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF
AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

A. Balanovych

Анотація. У статті досліджено одно з ключових завдань забезпечення стабільної економічної діяльності промислових підприємств у прикладному аспекті. Наведена можливість здійснення стратегії розвитку та зростання базуючись на зниженні управлінських та економічних ризиків та структурних зрушень в виробництві. Проаналізовано ринкові тенденції та їх вплив на рівень розвитку промислових підприємств, що підтверджує наявність кризових явищ в соціально-економічній сфері. Було проаналізовано існуючі методи, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства, які дозволили їх узагальнити та класифікувати.

Представлена модель розвитку підприємства у вигляді інтегрованого механізму дій і підходів щодо забезпечення конкурентоспроможного і ефективного функціонування і розвитку за рахунок наявних ресурсів, а також виробленого єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дієвого інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку й адаптації. Його прикладне застосування дозволяє забезпечити в найближчій перспективі перехід промислових підприємств з одного рівня ринкового господарювання на інший, більш сучасний, досконалий,

адекватний зовнішнім умовам, що сприятиме позитивним динамічним змінам в умовах політичної та соціально-економічної ситуації.

Ключові слова: стратегія розвитку, механізм формування стратегії, промислове підприємство, розвиток підприємства.

Анотація. В статті досліджено одну з ключових задач забезпечення стабільної економічної діяльності промислових підприємств в прикладному аспекті. Приведено можливість реалізації стратегії розвитку і росту на основі зниження управлінських і економічних ризиків і структурних зсувів в виробництві. Проаналізовані ринкові тенденції і їх вплив на рівень розвитку промислових підприємств, що підтверджує наявність кризових явищ в соціально-економічній сфері. Були проаналізовані існуючі методи, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства, які дозволили їх узагальнити і класифікувати. Представлена модель розвитку підприємства в вигляді інтегрованого механізму дій і підходів по забезпеченню конкурентоспроможного і ефективного функціонування і розвитку за рахунок наявних ресурсів, а також виробленого єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дійсного інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку і адаптації. Її застосування дозволяє забезпечити в найближчій перспективі перехід промислових підприємств з одного рівня ринкового господарювання в інший, більш сучасний, досконалий, адекватний зовнішнім умовам, що сприятиме позитивним динамічним змінам в умовах політичної і соціально-економічної ситуації.

Ключевые слова: стратегия развития, механизм формирования стратегии, промышленное предприятие, развитие предприятия.

Summary. The main tasks of stable economic activity support of the industrial enterprises in application-oriented aspect is probed in the article. The possibility of implementation of the development strategy and growth based on lowering of administrative and economic risks and structural shifts is given. Market tendencies and their influence on the level of development of the industrial enterprises confirming existence of the crisis phenomenon in the social and economic sphere have been analysed. The existing methods used when forming the development strategy of the enterprise which have allowed to generalize them and to classify have been analysed. The presented model of development of the enterprise in the form of the integrated mechanism of actions and approaches for ensuring competitive and effective functioning and development at the expense of the available resources and also the made uniform complex of social and economic actions and realization of effective tools of planning, forecasting, the analysis, assessment, control, account and adaptation. Use of this mechanism allows to provide in the short term transition of the industrial enterprises from one level of market managing to another, more modern, perfect, adequate to external conditions that will promote positive dynamic changes in conditions of a political and social and economic situation.

Keywords: development strategy, strategy formation mechanism, industrial enterprise, development of the enterprise.

Постановка проблеми. Одним з ключових завдань забезпечення стабільної економічної діяльності промислових підприємств є не тільки максимально можлива реалізація існуючого потенціалу, але й їх комплементарний розвиток. Це можливо здійснити на основі переходу до стратегії розвитку та зростання, яка, в свою чергу, повинна бути орієнтована як на зниження можливих управлінських та економічних ризиків, так і на структурні зрушення в виробництві. У прикладному

аспекті важливим є досягнення високих економічних показників за рахунок впровадження ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, організації стабільного виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення рентабельності виробництва та його соціально-економічної ефективності.

Універсальним інструментом, здатним забезпечити якісний, перманентний в часі й іманентний у ринковому середовищі процес адаптації промислових підприємств до сучасної дійсності та їх функціонування в умовах інтеграційних процесів, є механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства, особливістю якого має бути швидка адаптація до існуючих ринкових тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти процесу формування стратегії розвитку підприємства та розробки відповідного механізму активно досліджуються у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме І. Ансоффа [1], В. Веснина [2], Р. Каплана [3], М. Кизима [5], Н. Кухарскої [4], В. Пономаренка [5], Т. Степанової [7], О. Тридіда [5], Р. Фатхутдинова [8], Б. Хрустальова [9] та інших. Віддаючи належне науково-практичній значущості праці провідних учених, слід зазначити, що в сучасній практиці господарювання промислових підприємств та у науковому середовищі недостатньо вивчені питання розроблення інструментарію формування стратегії розвитку підприємства, що відповідає характеру ринкового середовища та враховує важливість оцінювання рівня впливу ринкових тенденцій, тому вони потребують подальшого опрацювання. У зв'язку з цим, метою статті є розробка механізму формування стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням впливу ринкових тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Детальний аналіз ринкових тенденцій та їх вплив на рівень розвитку промислових підприємств підтверджує наявність кризових явищ в соціально-економічній сфері. Високий динамізм, складність і ризикованість здійснення бізнес-процесів, зростаючий рівень конкуренції на традиційних ринках вимагають від вітчизняних промислових підприємств безперервного зростання і прогресивного розвитку, активізації існуючого потенціалу, вибору оптимальних стратегічних альтернатив розвитку, що відповідають поточним соціально-економічним умовам.

Акцентуємо увагу, що комплексний аналіз розвитку суб'єктів машинобудівної промисловості Харківської області свідчить про те, що наявні виробничо-економічні можливості більшості підприємств не завжди відповідають належному рівню ефективності, в зв'язку з чим виникає економічна необхідність нарощування існуючого потенціалу та розробки нових стратегічних рішень, спрямованих на стабільний соціально-економічний розвиток машинобудівних підприємств.

Отже, питання удосконалення процесу обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства включає в себе, в першу чергу, розробку дієвого механізму, спрямованого на організацію, координування та контроль процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій.

Сутність та особливості розробки механізму формування стратегії розвитку підприємства є предметом наукових робіт багатьох вчених. Враховуючи існування великої кількості визначень поняття «механізм», за допомогою контент аналізу було виявлено його головні сутнісні складові, що дозволило коректно обґрунтувати структуру механізму формування стратегії розвитку та врахувати всі його особливості. Зазначимо, що механізм є надскладною економічною категорією, сутність якого полягає у відображенні великої кількості ключових складових. Узагальнюючи результати контент-аналізу стає можливим у дослідженні зупинитися на найголовніших атрибутах категорії та коректно встановити структуру поняття «механізм формування стратегії розвитку».

Отже, механізм формування стратегії розвитку підприємства, поєднуючи в собі об'єкти, суб'єкти, принципи, функції, методи й інструменти, систему забезпечення, визначає послідовність реалізації найбільш важливих дій з метою розробки підґрунтя для прийняття управлінських рішень на оперативному, тактичному, стратегічному рівнях щодо напрямів розвитку підприємства та налагодження максимально ефективної їх реалізації.

В якості суб'єктів формування стратегії розвитку підприємства у його внутрішньому середовищі виступають власники, акціонери, менеджери всіх рівнів, тобто особи, які зацікавлені в стабільному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вони

здатні впливати на виробничо-господарську діяльність підприємства, беручи участь в його управлінні.

У зовнішньому середовищі суб'єктами, що впливають на функціонування підприємства, є постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори, контактні аудиторії (тобто елементи макросередовища прямого впливу). При цьому варто зауважити, що найбільш сильний вплив факторів зовнішнього середовища спостерігається на стадії біфуркації, коли підприємство знаходиться у процесі становлення або занепаду. На стадії зростання та стабілізації підприємство володіє достатнім запасом міцності і здатне компенсувати зовнішній вплив.

До об'єктів механізму формування стратегії розвитку відносяться: капітал, активи, витрати, дивіденди, фінансові потоки, дебіторська і кредиторська і заборгованість, поточні результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Найважливішою складовою механізму формування стратегії розвитку підприємства є базові принципи, які повинні мати властивості ефективності, гнучкості, комплексності, ієрархічності, планомірності, транспарентності, визначеності. Окрім цього, вони мають враховувати конкретні особливості, що відображають галузеву сферу діяльності підприємств та їх базову систему ринкового позиціонування.

Необхідність врахування сучасного стану виробничої сфери, умов ринкових тенденцій її розвитку вимагають перегляду принципів формування стратегії розвитку промислових підприємств. Зміст існуючих принципів необхідно конкретизувати з урахуванням виявлених особливостей розвитку галузей промисловості на сучасному етапі, а також форм їх прояву. Це дозволить не тільки підвищити рівень якості процесу вибору стратегічних напрямів розвитку, забезпечити високі адаптивні властивості підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, але й сприятиме формуванню гнучких підходів до управління процесами пошуку компромісних рішень при виникненні ризикових змін на стратегічному рівні.

Важливими для побудови механізму формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням умов ринкового середовища є закони: попиту, зростання потреб споживачів, зростання продуктивності, економії часу, грошового обігу, відповідності інституційної системи рівню

продуктивних сил, ефекту масштабів виробництва, вартості, обмеженості ресурсів, зростаючої віддачі, концентрації капіталу. Представлений перелік законів є загальновідомим, тому не потребує додаткового детального обґрунтування та пояснення.

Важливу роль при формуванні стратегії розвитку підприємства має правильний вибір та подальше використання інструментів і методів розробки стратегії підприємства. У західних країнах, наприклад, відомою є практика застосування стратегічних матриць для вибору перспективних напрямків розвитку підприємства. Але, враховуючи не тільки певну суб'єктивність та неточність результатів оцінки різних видів бізнесу, але й відсутність системної роботи з проведення подібних досліджень українськими підприємствами, методи портфельного аналізу мають певні труднощі в їх практичній реалізації. Тому альтернативними способами аналізу і вибору напрямків діяльності стають математичні методи та методи прогнозування. Зазначимо, що найбільш широке застосування в даний час при виборі стратегії розвитку підприємства отримали такі математичні методи, як математичне програмування та імітаційне моделювання [6, с.7]. Що стосується методів прогнозування, то достатню популярність мають експертні оцінки, серед яких можна виокремити такі інтуїтивні методи, як: круглого столу, Дельфі, аналізу ієрархій, програмного прогнозування, колективна генерація ідеї тощо.

Отже, аналіз існуючих методів, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства, дозволив їх узагальнити та класифікувати (табл. 1.).

Досліджуючи та узагальнюючи методи, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства, зазначимо про їх достатнє різноманіття. Виділити та обрати один з них представляється неможливим через наявність їх особливостей, недоліків та переваг. Так, в ході оптимізаційного моделювання можна отримати більш точні, ніж при проведенні портфельного аналізу, кількісні оцінки потенціалу різних підприємств. Імітаційне моделювання дозволяє аналізувати різноманітні фактори, які можуть і надалі негативно впливати на досліджувану систему.

Таблиця 1

Узагальнення та класифікація методів, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства

1-й рівень класифікації	2-й рівень класифікації	3-й рівень класифікації
Математичні методи	Методи класичної математики	Математичний аналіз, теорія ймовірностей
	Методи прикладної математики	Методи оптимального та лінійного програмування, математичної статистики, теорія ігор, симплексний метод тощо
	Методи математичного прогнозування	
	Імітаційне моделювання	
Методи прогнозування	Методи експертного прогнозування	Методи круглого стола, Делфі, мозковий штурм
	Методи функціонально-логічного прогнозування	Методи прогнозних сценаріїв, морфологічний аналіз
	Методи структурного прогнозування	Метод побудови дерева цілей
	Методи математичного прогнозування	Спектральний аналіз, факторний аналіз
	Методи прогнозування за аналогією	
Методи портфельного аналізу	Модель БКГ (матриця «зростання / доля ринку»)	
	Модель McKinsey (матриця оцінки довгострокової привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства)	
	Модель Shell / DPM (матриця вибору напрямів)	
	Модель життєвого циклу продукту (матриця ADL/LC)	

Однак потрібно зазначити, що методи математичного моделювання також страждають істотним недоліком – в ході аналізу оцінюються лише кількісні параметри. Ряд істотних якісних факторів може при цьому залишитися за рамками дослідження. Тому на думку дисертанта, необхідним та важливим є вміле комбінування різних методів при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Формування об'єктивної та повноцінно змістовної частини сучасної стратегії розвитку підприємства невід'ємно пов'язане з функціями стратегічного планування та стратегічного контролю та обліку.

Процес стратегічного планування є певного роду локальним механізмом, за допомогою якого визначаються та проходять моніторинг і відбір управлінські рішення стосовно виробничо-господарської діяльності підприємства. Його цільове призначення полягає в забезпеченні нововведень і організаційних змін, необхідних для побудови стратегій розвитку промислових підприємств. У свою чергу, стратегічне

планування включає: розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та регулювання, формування організаційних стратегій.

Стратегічний контроль та облік забезпечує: гнучке і оперативне управління проблемами і цілями; координацію проектів і програм; контроль за дестабілізацією організованих і економічних систем і мінімізацію підприємницьких ризиків і тенденцій кризових явищ, проведення структурних змін, прийняття організаційних і правових рішень.

Система забезпечення ґрунтується на взаємодії нормативно-правового, фінансового, ресурсного, організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Враховуючи відсутність у практичній діяльності чітких рекомендацій та конкретних директив щодо організаційного забезпечення процесу формування та реалізації стратегії розвитку, необхідно виділити дві важливі умови результативної реалізації стратегії: 1) інтеграційні процеси між різними адміністративними системами та елементами підприємства; 2) моніторинг стратегічної ситуації (аналіз існуючих стратегічних розривів). Варто акцентувати увагу, що успішна реалізація стратегії можлива за рахунок: наявності вироблених внутрішньоорганізаційних комунікацій; участі всього управлінського персоналу в процесі реалізації; повноцінного інформаційного забезпечення; застосування системи менеджменту як чинника організаційної культури, здатної стимулювати впровадження стратегічних ініціатив.

Зазначимо, що процес формування стратегії розвитку підприємства включає в себе послідовну реалізацію важливих етапів. У контексті обґрунтування стратегічних цілей та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, слід враховувати, що процес формування та реалізації стратегії промислового підприємства відбувається під впливом багатьох факторів. Розуміючи під факторами умови, що необхідні для здійснення аналізуємих процесів, а також можливі наслідки, що впливають на їх результати, аналіз зовнішнього середовища, а саме дослідження ринкових тенденцій та визначення їх впливу, є надважливим першочерговим етапом у рамках розробки механізму формування стратегії розвитку промислового підприємства.

Необхідно акцентувати увагу, що багатоаспектна оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища, яка дозволяє виявити фактори економічної, екологічної, соціальної і ризикової діяльності, є базисом інформаційно-аналітичного опису досліджуваних підприємств. Це, в свою чергу, спрощує визначення траєкторії їх розвитку, адже дозволяє виявити та реалізувати перспективні можливості розвитку і мінімізувати існуючі ризики та загрози.

Наступний етап включає обґрунтування стратегічних цілей та формулювання місії підприємства. Визначення базових орієнтирів виробничої діяльності підприємства та відображення їх в місії, цілях і завданнях є надважливим.

Сформульовані стратегічні цілі підприємства повинні відповідати достатньому ступеню конкретності, чіткості та досяжності. Важливим є включення в описову частину мети конкретних прогнозних показників. Для цього процес постановки стратегічних цілей слід супроводжувати розробкою базових критеріїв для оцінки їх досягнення. Місія декларує бажані цілі, вона може включати такі параметри, як: сфера діяльності, цільові орієнтири, філософія підприємства та його імідж, принципи взаємовідносин із зацікавленими сторонами тощо.

Окрім визначення місії та постановки системи цілей стратегічного розвитку, даний етап включає ще оцінку соціально-економічного становища і конкурентних переваг підприємства, визначення стратегічних альтернатив і оптимальних варіантів розвитку, а також формування інструментарію їх реалізації.

Визначення перспективних та пріоритетних напрямів розвитку нерозривно пов'язано з аналізом взаємодії підприємства і зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що для аналізу взаємодії підприємства і зовнішнього середовища використовується цілий ряд відповідних методів: Swot-аналіз; матриця McKinsey (модель GE); матриця Бостонської консалтингової групи (модель BCG); модель Shell / DPM тощо. Не зважаючи на достатню поширеність та застосованість у наукових дослідженнях представлених підходів зазначимо, що здебільшого вони використовуються при плануванні та прогнозуванні діяльності підприємства та його стратегічному аналізі, не даючи при цьому цілісної кількісної оцінки його функціонування та розвитку в певних

умовах господарювання. Зазначимо, що спробу усунути цю ваду мала матриця Shell/DPM, яка на відміну від матриці McKinsey та моделі BCG, враховує певні кількісні параметри бізнесу. Так, зазначена модель при прийнятті стратегічних рішень фокусує увагу одночасно на короткостроковому та довгостроковому плануванні. Але враховуючи складність розрахунку деяких показників конкурентоспроможності бізнесу (ефективність мережі дистриб'юторів, економія на масштабі виробництва) та привабливості галузі (імідж галузі у суспільстві, важливість конкурентного упередження) через неоднозначність підходів щодо їх трактування та визначення, необхідним є обов'язкове адаптування існуючих методик до врахування сучасних умов ведення українського бізнесу та врахування можливості кількісної оцінки розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій. Для вирішення зазначеної проблеми запропоновано концептуальний підхід щодо визначення перспективних та пріоритетних напрямів розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, який є важливим елементом механізму формування стратегії розвитку підприємства. Під перспективними напрямами розвитку підприємства розуміються, в першу чергу, цілеспрямовані шляхи розвитку його діяльності, що ведуть до реалізації довгострокових стратегічних завдань. Пріоритетні ж напрями розвитку підприємства – це найбільш значущі та можливі для реалізації шляхи його розвитку, які мають на меті постійне вдосконалення управлінських процесів з урахуванням існуючих стратегічних установок та комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів і умов.

Аналіз ресурсних можливостей забезпечення розвитку підприємства є наступним етапом формування стратегії розвитку підприємства, який полягає в аналізі та оцінці наявних ресурсів, встановленні періоду і термінів формування стратегії, визначенні відповідальних і виконавців з числа працівників підприємства або залучених фахівців з розвитку тощо. Це є базисом визначення базового варіанту стратегії розвитку, який докладно описується, а також досліджуються різні сценарії її здійснення.

Варто акцентувати увагу, що стратегія розвитку підприємства потребує значних капіталовкладень, що підтверджується важливою умовою належного фінансування стосовно прикладного характеру

реалізації стратегії розвитку підприємства. Тому головною проблемою, яка встає перед керівництвом вітчизняних промислових підприємств, є невідповідність між поточним станом функціонування та бажаними орієнтирами, запланованими у цілях та місії.

Отже, цей фрагментарний інтервал між наявними можливостями зростання підприємства, зумовленими ринковими тенденціями, і бажаним його розвитком в довгостроковій перспективі, можна обґрунтувати шляхом визначення фінансових можливостей забезпечення розвитку. Це, у свою чергу, дозволить комплексно підійти до обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства та відповідно зміцнити його конкурентоспроможний потенціал та поліпшити позиції на ринку.

Наступний етап передбачає вибір стратегії розвитку промислового підприємства, який реалізується шляхом прийняття рішення про проведення певного варіанту стратегії, його узгодження, підготовки документації та доведення результатів до всіх учасників процесу стратегічного розвитку. Методичний підхід щодо вибору стратегії розвитку підприємства полягає у реалізації дворівневої моделі вибору стратегії розвитку підприємства за допомогою нечітких множин та включає порівняння існуючих типів стратегій розвитку.

Після етапу вибору стратегії розвитку ухвалюються рішення щодо перспектив реалізації обраної стратегії, підприємство здійснює її практичну апробацію і впровадження. На даному етапі реалізація стратегії здійснюється за допомогою раніше розроблених планів, проектів і програм, що корелюють між собою і відповідають змістовному наповненню стратегії в цілому за всіма основними напрямками виробничої активності промислових підприємств. Також проводиться комплексна оцінка висновків за результатами реалізації стратегії розвитку підприємства і коригування прийнятих стратегічних рішень. Важливим на даному етапі є моніторинг тенденцій і змін ринкового середовища та їх врахування в процесі виконання запланованих завдань.

Необхідно зазначити, що реалізація стратегії розвитку ґрунтується на процесах і дозволяє вести розробку стратегічних програм багатофункціонального характеру, підготовку фінансового супроводу і

кадрових рішень. Даний процес може супроводжуватися змінами в сфері організаційної структури, бюджетної політики, загальної корпоративної культури та менеджменту підприємства. Після завершення передостаннього етапу процесу розробки механізму формування стратегії розвитку, необхідно встановити раціональну систему контролю процесного ходу реалізованих заходів, яка дозволить промислового підприємству проводити системну оцінку результативності та ефективності впроваджуваної базової стратегії розвитку. Вона повинна включати: критерії та індикатори оцінки результатів; алгоритм зіставлення досліджуваних показників; аналіз виявлених відхилень в системі показників; внесення в стратегію об'єктивних і адекватних коректив. Контроль повинен мати зворотний зв'язок і, в залежності від отриманих результатів, може служити умовою для коригування місії, цілей і завдань промислового підприємства.

Кінцевим етапом процесу розробки стратегії розвитку підприємства є прогнозування результатів та встановлення перспективних напрямів розвитку промислового підприємства.

Врахування ринкових тенденцій розвитку машинобудівної промисловості дозволить визначити комплекс необхідних передумов реформування підприємств, зайнятих в цій галузі, отримати доступ до управлінських, інвестиційних, техніко-технологічних та інноваційних ресурсів, забезпечити нарощення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

Отже, практична значущість запропонованого механізму формування стратегії розвитку промислового підприємства полягає в цілеспрямованому здійсненні дій стосовно розробки стратегії розвитку та її подальшої реалізації на основі раціонального поєднання елементів підприємства, що реалізують мету стратегічного розвитку, та управлінських впливів зовнішнього і внутрішнього характеру для збереження і / або підвищення його стійкості в стратегічній перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства представлено у вигляді інтегрованого механізму дій і підходів в рамках досягнення поставлених цілей і завдань щодо забезпечення конкурентоспроможного і ефективного функціонування і розвитку в майбутньому і найближчій

перспективі за рахунок наявних ресурсів і потенціалу, а також виробленого єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дієвого інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку й адаптації.

Його прикладне застосування дозволить забезпечити в найближчій перспективі перехід промислових підприємств з одного рівня ринкового господарювання на інший, більш сучасний, досконалий, адекватний зовнішнім умовам, що сприятиме позитивним динамічним змінам в умовах політичної та соціально-економічної ситуації, що склалася в країні.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин, ВВ. Кафидов. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.
3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2015. – 368с.
4. Кухарская Н. А. Формирование стратегии управления развитием предприятия / Н. А. Кухарская // Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). – Д. : НИЦ «Знание», 2015. – С. 51–58.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія/ В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
6. Савин Г.И. Системное моделирование сложных процессов / Г. И. Савин. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 276 с.
7. Степанова Т. А. Формирование стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды / Т.А. Степанова, А. С. Квилинский, О. В. Сюзяева // Наукові праці ДонНТУ; Серія «Економічна». – 2009. – № 36–1. –С. 147–154.

8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», – 2013. – 416 с.
9. Хрусталеv Б. Б. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б. Б. Хрусталеv, В. С. Демьянова // Известия КГАУС. – 2012. – №2 (20). – С.201–266.

References:

1. Ansoff I. Strategicheskiy menedzhment / I. Ansoff. – SPb. : Piter, 2014. – 344 p.
2. Vesnin V.R. Strategicheskoe upravlenie / V.R. Vesnin, VV. Kafidov. – SPb. : Piter, 2011. – 256 p.
3. Kaplan R. Nagrada za blestyashchuyu realizatsiyu strategii. Svyaz strategii i operatsionnoy deyatel#nosti – garantiya konkurentnogo preimushchestva / R. Kaplan, D. Norton. – M. : Olimp-biznes, 2015. – 368 p.
4. Kukharskaya N. A. Formirovanie strategii upravleniya razvitiem predpriyatiya / N. A. Kukharskaya // Sbornik statey nauchno-informatsionnogo tsentra «Znanie» po materialam VIII mezhdunar. zaочноy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Razvitie nauki v XXI veke», g. Kharkov: sb. statey (uroven standarta, akademicheskii uroven). – D. : NITs «Znanie», 2015. – P. 51–58.
5. Ponomarenko V.S. Strategiya rozvitku pidpriemstva v umovakh krizi: Monografiya/ V.S. Ponomarenko, O.M. Tridid, M.O. Kizim – Kh. : VD «INZhEK», 2003. – 328 p.
6. Savin G.I. Sistemnoe modelirovanie slozhnykh protsessov / G. I. Savin. – M. : Finansy i statistika, 2000. – 276 p.
7. Stepanova T. A. Formirovanie strategii razvitiya predpriyatiya v usloviyakh izmenchivoy vneshney sredy / T.A. Stepanova, A. S. Kvilinskiy, O. V. Syuzyaeva // Naukovi pratsi DonNTU; Seriya «Ekonomichna». – 2009. – № 36–1. –P. 147–154.
8. Fatkhutdinov R. A. Strategicheskiy menedzhment / R.A. Fatkhutdinov. – M. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», – 2013. – 416 p.
9. Khrustalev B. B. Teoreticheskie i metodicheskie osnovy formirovaniya strategii razvitiya predpriyatiya / B. B. Khrustalev, B. C. Demyanova // Izvestiya KGAUS. – 2012. – №2 (20). – P. 201–266.

Інформація про автора

Баланович Анна Миколаївна – викладач кафедри менеджменту та бізнесу Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця (пров. Інженерний, 9а, м. Харків, Україна, e-mail: anyanyuta@gmail.com)

Информация об авторе

Баланович Анна Николаевна – преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Харьковского национального экономического университета им. Семена Кузнеця (пер. Инженерный, 9а, г. Харьков, Украина, e-mail: anyanyuta@gmail.com)

Information about the authors

Balanovych A. M. – lecturer at the Department of Management and Business Kharkiv National University of Economics. Seeds of Kuznets (Engineering, 9a, Kharkov, Ukraine, e-mail: anyanyuta@gmail.com)