

У цьому контексті необхідно наголосити, що позитивних стабільних результатів у створенні сучасної конкурентноздатної економіки України можна досягти лише завдяки коригуванню вектора трансформаційних процесів у відносинах власності, який не повинен суперечити базовим економічним законам.

## Література

1. Амоша А. И., Иванов Е. Т. Каноны рынка и законы экономики / Институт экономики промышленности. — Донецк, 2000. — 504 с.
2. Бабицкий А. Ф. Законы экономики и жизнь общества. — К.: Фитосоциоцентр, 2004. — 64 с.
3. Економіка України: підсумки та перспективи зростання / За ред. В. М. Геєця. — К.: Форт, 2000. — 392 с.
4. Гальчинский А. Историзм отношени собственности: методологические аспекты анализа // Экономика Украины. — 1993. — № 9. — С. 41—49.
5. Кривенко К. Т., Савчук В. С., Беляев О. О. та ін. Політична економія. — К.: КНЕУ, 2001. — 508 с.
6. Лортикян Э. Л. История экономических реформ: мировой опыт второй половины XIX—XX вв.: Учеб. пособие для экон. вузов и факультетов. — Х.: Консум, 1999. — 287 с.
7. Лукинов І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). — К.: АТ «Книга», 1997. — 456 с.
8. Маркс К. Капитал. / Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд. — Т. 23. — 417 с.
9. Статистичний щорічник України за 2007 рік / Держкомстат України. — К.: Консультант, 2008. — 571 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2001 році / Статистичний збірник. — К.: Держкомстат України, 2002. — 316 с.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2007 році / Статистичний збірник. — К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2008. — 361 с.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2008 р.

УДК 658.012.7

**З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА МЕТОДІВ ОБҐРУНТУВАННЯ

В статті розглянуто сутнісні характеристики та складові економічної стратегії організації як комплексної стратегії, запропоновано порядок її обґрунтування, «дерево цілей», «стратегічний набір», перелік методичних матеріалів та схему розробки програми економічного розвитку як інструменту виконання стратегії.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** економічна стратегія, комплексна стратегія організації, «дерево цілей» економічної стратегії, «стратегічний набір» економічної стратегії, цільова програма, програма економічного розвитку організації.

Інфляційні процеси в економіці України — об'єкт дискусій спеціалістів різного фаху. Серед низки причин, що обговорюються у наукових та періодичних виданнях, найбільшого розголосу отримали вади монетарної політики, експансіоністська фіскальна політика, неврегульованість окремих ринків, фактори ціни стратегічних енергоресурсів тощо. На наш погляд, не применшуючи впливу макроекономічних факторів на розвиток економіки, слід більшу увагу приділяти пошуку варіантів

розвитку окремих компаній, активізації їх поведінки у середовищі. Зрештою розвиток економіки базується на розвитку господарюючих суб'єктів.

Для забезпечення сталого розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елементу, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності притаманне наявним системам управління українських підприємств часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. З іншого боку, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги у діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток підприємств та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для розвитку всіх підрозділів підприємства, і, щоб їх досягти, розробляють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями. До їх кола відноситься й економічна стратегія.

*Економічна стратегія організації* — комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних та доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей. Вона призначена для балансування інтересів та врегулювання економічних відносин усіх зацікавлених в ефективній діяльності та стратегічному розвитку підприємства груп.

Віднесення економічної стратегії до категорії комплексних базується на економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання тощо. У процесі своєї діяльності організація вступає в економічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарно-матеріальних та нематеріальних цінностей, реалізації продукції (послуг), які вироблені у процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку; сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо. Тобто економічні відносини пронизують усю діяльність підприємства, тому існує потреба регулювання економічних процесів і сформованих на їх основі раціональних відносин всередині та поза межами ринково-орієнтованої організації. Ці проблеми вирішуються з розробкою та реалізацією економічної стратегії.

За останні двадцять років опубліковані дослідження щодо ролі економічної стратегії у розвитку організацій різних типів, змісту та окремих складових економічної стратегії. Найвідомішими є публікації А. П. Градова [1], Г. Б. Клейнера [5], А. Н. Петрова [2], П. А. Прохоренка [3]. Всі ці автори поділяють думку про комплексний характер економічної стратегії, наявність у її складі зовнішньо орієнтованих та внутрішньо орієнтованих стратегій, «доходних» та «витратних» стратегій, необхідність пошуку методів та інструментів балансування цих складових з метою досягнення сталого економічного розвитку підприємства. Їх підходи відрізняються кількістю складових економічної стратегії (від 4-х [2] до 10 [1]), акцентуванням уваги на обговоренні певних стратегій (наприклад, стратегії зниження трансакційних витрат або попередження неплатоспроможності), віднесенням до складу стратегій, які, на наш погляд, не відповідають змісту (наприклад, інтеграційна стратегія, стратегія підприємництва), пропозиціями щодо їх обґрунтування. Все це свідчить про необхідність подальших досліджень у даній царині.

Метою даної публікації є формування методичних підходів до обґрунтування економічної стратегії на основі балансування та визначення послідовності вико-

нання окремих її складових з метою забезпечення стабільного розвитку ринково орієнтованої організації.

Стратегічний підхід до економічного розвитку, а значить, й загального розвитку організації має низку переваг. Він заохочує керівників та інших спеціалістів мислити перспективно; веде до більш чіткої координації рішень та дій, які приймаються; встановлює перспективні показники діяльності для наступного контролю; робить підприємство більш підготовленим до раптових змін. Розробка цієї стратегії має здійснювати за тими ж самими технологічними прийомами, як і решта комплексних стратегій [8, с. 400—406]. Розробка «стратегічного набору» економічної стратегії організації передбачає проходження таких необхідних етапів:

- аналіз середовища функціонування організації;
- створення необхідних баз стратегічних даних;
- прогнозування загальних тенденцій розвитку середовища загалом та окремих його «суботочень»;
- визначення концепцій, політики та типу розвитку організації;
- обґрунтування цілей розвитку та побудова «дерева цілей» (для визначення місця економічної стратегії у діяльності організації та забезпечення взаємозв'язку цільової орієнтації окремих складових економічної стратегії);
- обґрунтування окремих складових економічної стратегії;
- балансування складових економічної стратегії у межах відповідного «стратегічного набору»;
- визначення параметрів системи планування економічного розвитку, в тому числі системи планових документів (програми економічного розвитку, проектів як складових програми, системи стратегічних, поточних та оперативних планів різного типу);
- обґрунтування варіантів побудови системи управління економічним розвитком на основі виконання економічної стратегії.

Зазначені комплекси робіт можуть об'єднуватися або поділятися на окремі види, що зумовлюється особливостями організації та її оточення, а також вибором методів обґрунтування окремих складових стратегічного процесу.

Такий стратегічний підхід має базуватися також і на системному підході, тобто на розробці та балансуванні окремих складових економічної стратегії, перш за все — цілей, які можуть бути віднесеними до загальних та/або окремих підрозділів організації (рис. 1). Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації; 2) встановлення загальної мети організації; 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»); 4) встановлення поточних індивідуальних цілей та задач для окремих підсистем та виконавців як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Обґрунтоване «дерево цілей» економічної стратегії створює «цільовий каркас» організації, визначає місце кожного підрозділу у досягненні цілей розвитку. Виходячи з вимог до цілей організації, вони мають бути кількісно визначеними та зорієнтовані у часі, тобто використання техніко-економічних показників та «кортежу переваг»<sup>1</sup> підвищує цільову орієнтацію діяльності організації. Система цілей визначає головне призначення організації, її загальні і специфічні цілі, ранжування з урахуванням можливих термінів і послідовності їхньої реалізації. Вибір стратегічної мети завжди пов'язаний з визначенням альтернатив, тобто з оцінкою того, чим потрібно і можна пожертвувати, щоб досягти цієї мети.

<sup>1</sup> «Кортеж переваг» — визначений в організації порядок досягнення цілей у певному плановому періоді. Обмеженість ресурсів підвищує роль застосування такого підходу. Цілі «другої» та «третьої» черги не виключаються з розгляду, переносяться на наступний період. «Кортеж переваг» — закріплюється у відповідному документі, що створює умови для контролю.

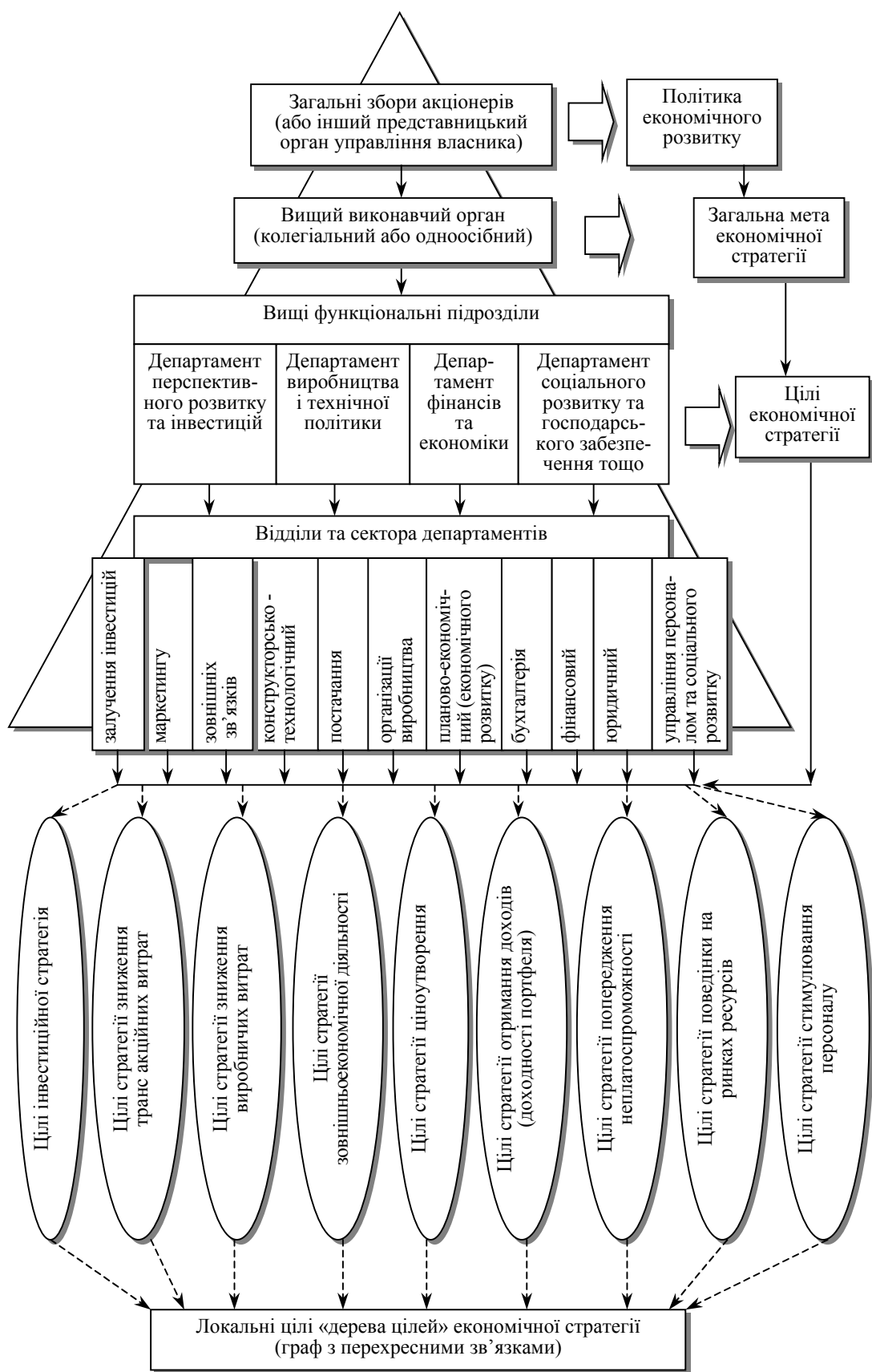


Рис. 1. «Дерево цілей» економічної стратегії акціонерного товариства (умовний приклад)

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління. Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Виходячи з визначення стратегії як альтернативних варіантів досягнення мети, наявність «дерева цілей» — передумова використання системного підходу також до визначення та взаємозв'язку стратегій різних груп: продуктово-товарних, ресурсних, функціональних стратегій, що мають увійти у збалансованому варіанті у «стратегічний набір» комплексної економічної стратегії (рис. 2). Аналогічний підхід до розробки антикризової стратегії апробований автором [7].

Підприємство для забезпечення економічного розвитку шляхом виконання економічної стратегії може розробляти комплексну цільову програму, яка виступатиме інструментом виконання «стратегічного набору». Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з економічного розвитку, як на підприємстві в цілому, так і в окремих підсистемах, забезпечити послідовність та системність цьому процесові. Доцільність розробки комплексної програми відповідного змісту залежить від типу підприємства та його оточення, від обраної економічної політики, а також від доступних підприємству засобів забезпечення економічного зростання. Цільова програма економічного розвитку призначена для вирішення відповідної проблеми, є інструментом реалізації певного переліку довгострокових стратегій розвитку підприємства. Розробка і впровадження програми має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити багато складних задач:

— підвищення конкурентоспроможності підприємства на товарних ринках (стратегія «доходності портфелю», стратегія ціноутворення) та фінансових ринках (стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів);

— забезпечення вдосконалення наявних і формування нових виробничо-управлінських пропорцій інтеграційних зв'язків, що зумовлені визначеними перспективними напрямками в діяльності підприємства (стратегія управління капіталом, стратегія інвестиційної діяльності фірми);

— внесення якісних змін до виробничо-управлінської структури, підвищення ефективності діяльності (стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності фірми; стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) фірми);

— формування підвалини для об'єднання зусиль всього колективу для вирішення задач стратегічного розвитку підприємства (стратегія стимулювання персоналу фірми);

— сприяє налагодженню коопераційних зв'язків з організаціями партнерами, що тим чи іншим чином пов'язані з діяльністю підприємства (стратегія взаємодії фірми із «зонами стратегічних ресурсів» (ЗСР), стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми);

— орієнтація підприємства на участь у створенні об'єктів ринкової інфраструктури, які мають перетворити підприємство на «центр прибутків» (стратегія зниження трансакційних витрат);

— створення нових високоєфективних інтеграційних зв'язків з усіма об'єктами зовнішнього середовища, базованих на реалізації спільних інтересів, що підсилює можливості використання переваг кожної організації в досягненні власних і спільних цілей (стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми; стратегія стимулювання персоналу).

Забезпечення досягнення цілей та виконання економічної стратегії

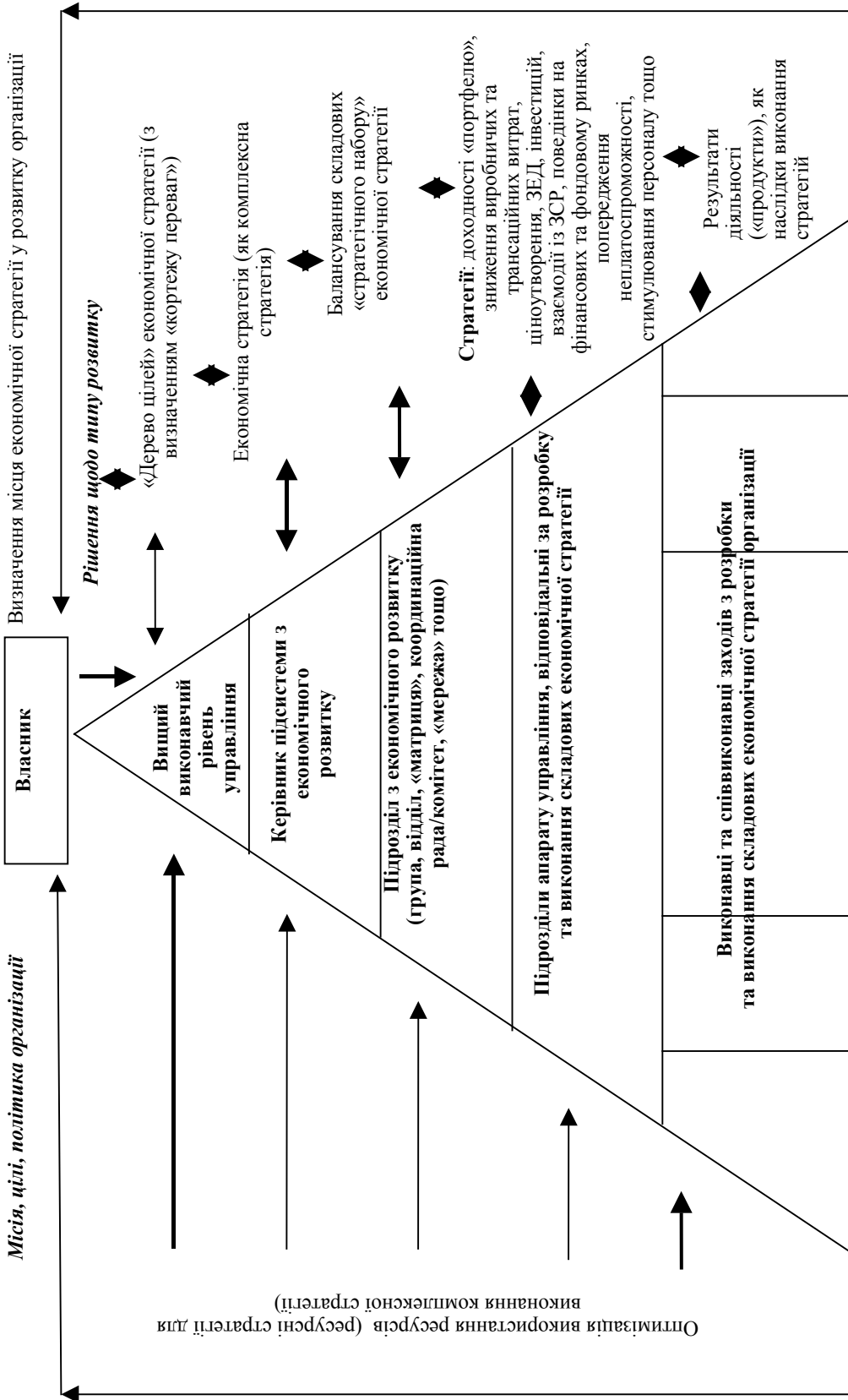


Рис. 2. «Стратегічний набір» комплексної економічної стратегії (умовний приклад)

**Цільова програма** — це координуючий, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальних (як правило комплексних) цілей заходів, які пов'язані за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами.

Розгорнута характеристика цільової програми та її переваг при застосуванні у діяльності підприємств розглянуто автором у попередній публікації [6].

Цільові програми продемонстрували свою ефективність у вітчизняній та закордонній практиці для розв'язання складних комплексних проблем розвитку технічних, соціально-економічних та організаційних систем. Цільова програма має бути основою для розробки планових документів іншого типу: стратегічного плану підприємства, поточних, оперативно-тактичних та календарних планів, — тобто є стрижнем для планових документів іншого типу. Програма економічного розвитку є головним інструментом взаємозв'язку заходів різних за характером та змістом спрямованих на досягнення загальної мети, як створення та забезпечення стабільного зростання високоефективного ринково орієнтованого підприємства. З тим, щоб програма економічного розвитку була не випадковим набором незв'язаних між собою різних заходів, а документом, який відбивав би органічний зв'язок робіт відповідних виконавців з досягнення цілей у межах обраної стратегії, вона повинна мати низку властивостей, що гарантують збіг форми, змісту і призначення.

1. Методи визначення та обґрунтування цілей і задач ЦП та їх взаємозв'язку з іншими програмами і планами, що розроблені та застосовуються на підприємстві.

2. Структура ЦП (перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку, основні заходи що забезпечують досягнення цілей програми).

3. Технологічна послідовність етапів розробки ЦП з визначенням окремих підходів до розробки програмних заходів за різними стратегіями.

4. Порядок забезпечення взаємозв'язку заходів програми з відповідними розділами планових документів іншого типу.

5. Перелік та методичні вказівки до заповнення форм, що застосовуються для оформлення ЦП, а також окремі показники, які характеризують параметри окремих цілей та стратегій.

6. Організаційний механізм розробки та реалізації ЦП, включаючи побудову організаційних відносин (повноважень, обов'язків, відповідальності) між діючими підрозділами щодо виконання робіт по програмі, формування (в разі по треби) спеціальних органів управління ЦП, розробка сітьового графіку та організаційних планів робіт по розробці та виконанню програми.

7. Фінансово-економічний механізм розробки та забезпечення робіт по програмі (джерела фінансування, методи формування та використання стратегічних фондів, методи встановлення економічних взаємовідносин між окремими структурними підрозділами (діючими та тими, що реорганізуються, створюються та ліквіднуються)).

8. Методи та форми соціально-психологічного супроводження розробки та реалізації ЦП (включаючи арсенал методів соціології, соціальної психології, конфліктології та ін., що дозволяють зменшити «опір змінам» у колективі).

9. Інформаційно-методичне забезпечення розробки ЦП (перелік та короткий виклад методів: визначення потреб; прогнозування різних типів; визначення та аналіз проблем; формування стратегій та «стратегічного набору»; розробки альтернативних заходів щодо виконання стратегій; визначення всіх видів ресурсів, що необхідні для функціонування систем інформаційного забезпечення ЦП, включаючи форми, канали та методи одержання початкової і поточної інформації, її аналізу та ін.).

10. Процедури внесення змін у ЦП, зумовлених необхідністю уточнення цілей програми та стратегій їх досягнення, а також змінами зовнішніх і внутрішніх умов та можливостей їх реорганізації.

Обґрунтування відповідних розділів ЦП дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання. Крім того, на ефективність здійснення економічної стратегії впливає:

- ✓ своєчасність проведення;
- ✓ обґрунтованість змісту окремих складових економічної стратегії та їх співвідношення;
- ✓ достатня кількість грошових (у тому числі позикових) та інших ресурсів;
- ✓ наявність персоналу відповідної кваліфікації, можливості його навчання та залучення;
- ✓ обґрунтоване організаційне забезпечення процесу розробки та виконання програми економічного розвитку тощо.

Обґрунтованість ЦП полягає у кваліфікованій проробці кожного питання щодо економічної доцільності, можливостей здійснення у потрібний термін заходів та досягнення очікуваних результатів. Ці напрямки надалі конкретизуються в різного роду проектах і програмах, поточних планах виробництва і практичних діях, націлених на реалізацію стратегії. У табл. 1 наведено порядок розробки програми економічного розвитку. Треба зазначити, що на підприємствах різних організаційно-правових форм розподіл обов'язків між підрозділами по формуванню програми економічного розвитку буде відрізнятися. Але для отримання якісного результату проходження наведених етапів розробки та виконання програми є обов'язковим.

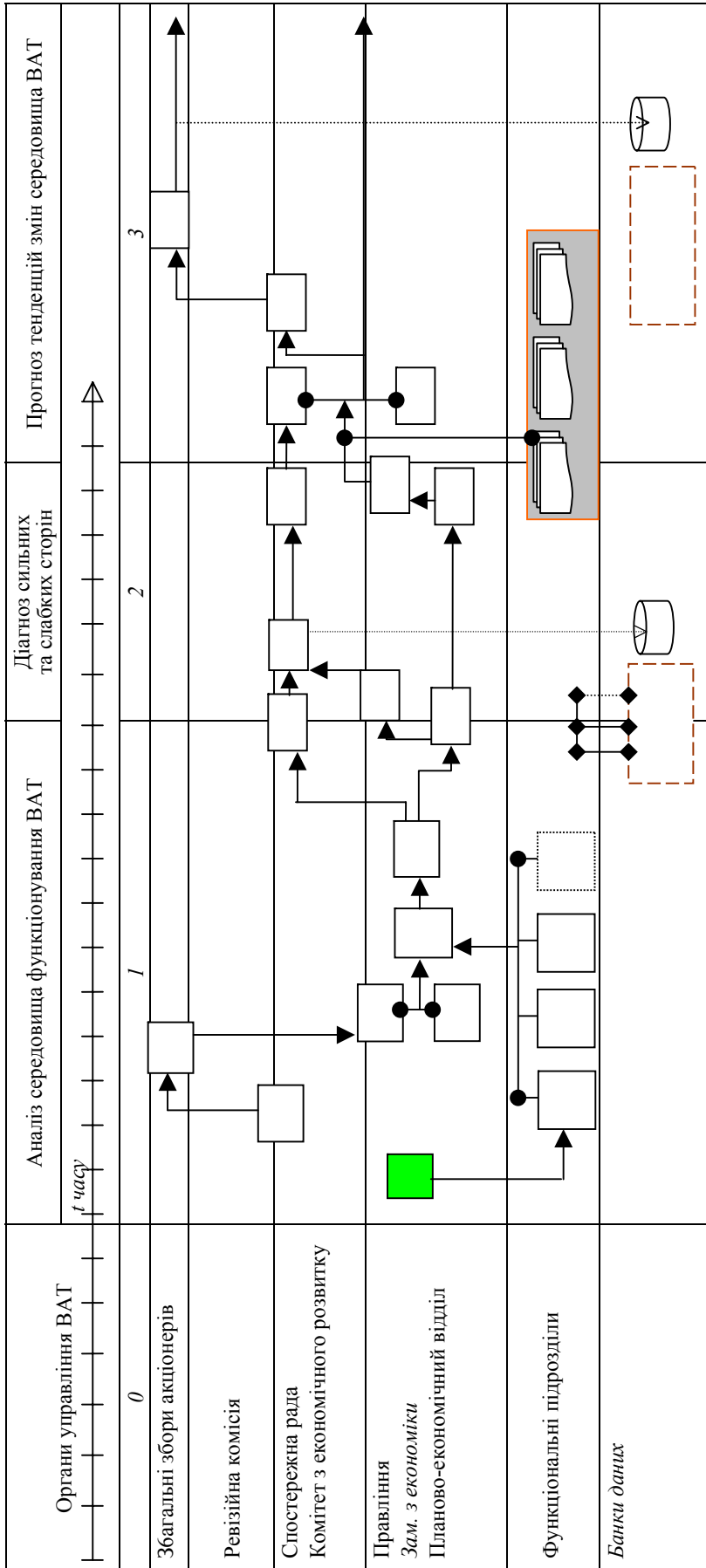
Подальші дослідження економічної стратегії, на наш погляд, мають здійснюватися у таких напрямках:

1. Визначення складових економічної стратегії у залежності від особливостей організації та її оточення.
2. Обґрунтування вибору методів формування як окремих складових, так й економічної стратегії у цілому.
3. Визначення моделей та методів балансування складових економічної стратегії.
4. Обґрунтування механізмів формування та виконання програми економічного розвитку для різних суб'єктів господарювання.
5. Визначення взаємозв'язків між плановими документами, що існують в організації, та програмою економічного розвитку.



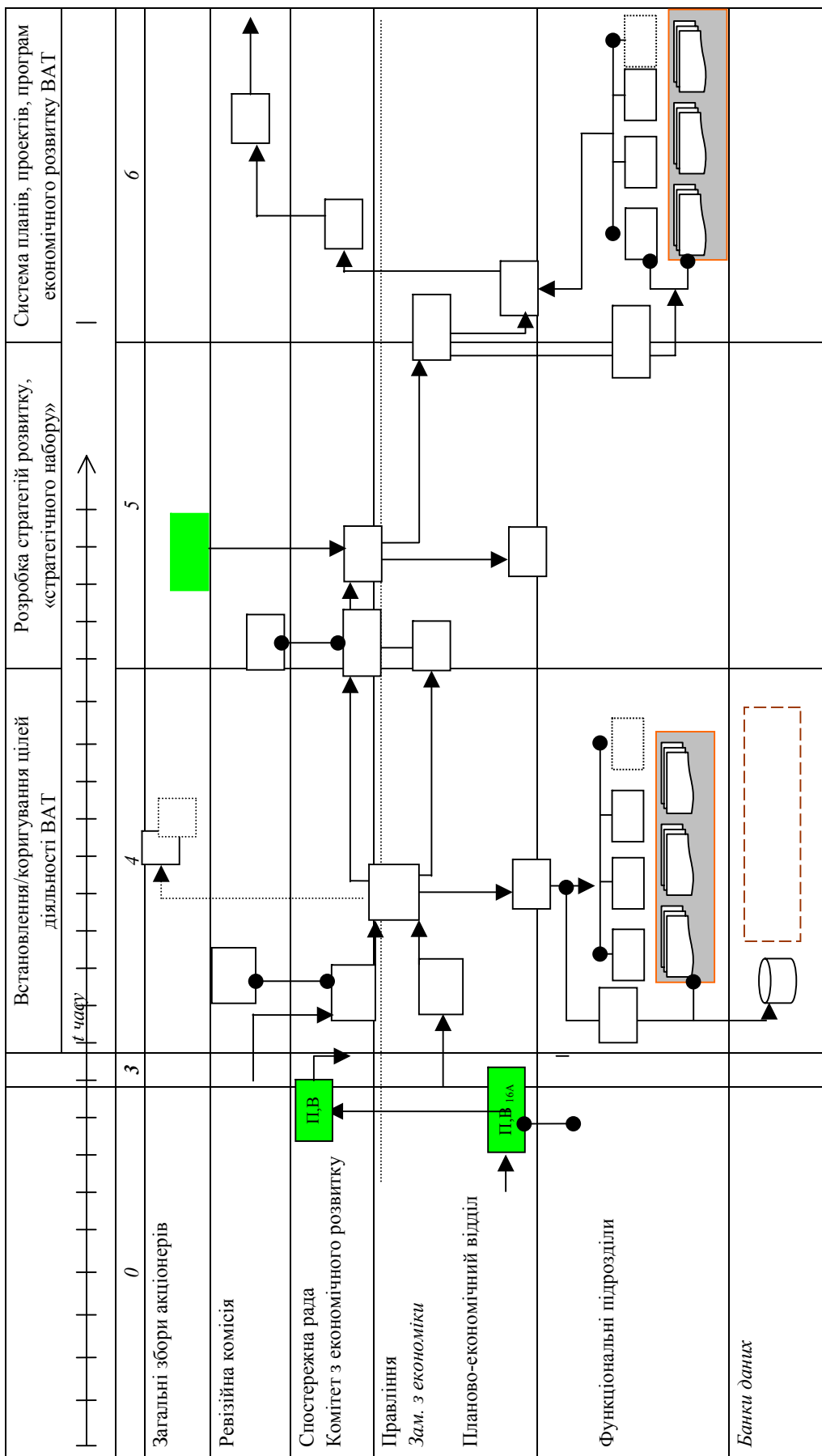
Таблиця

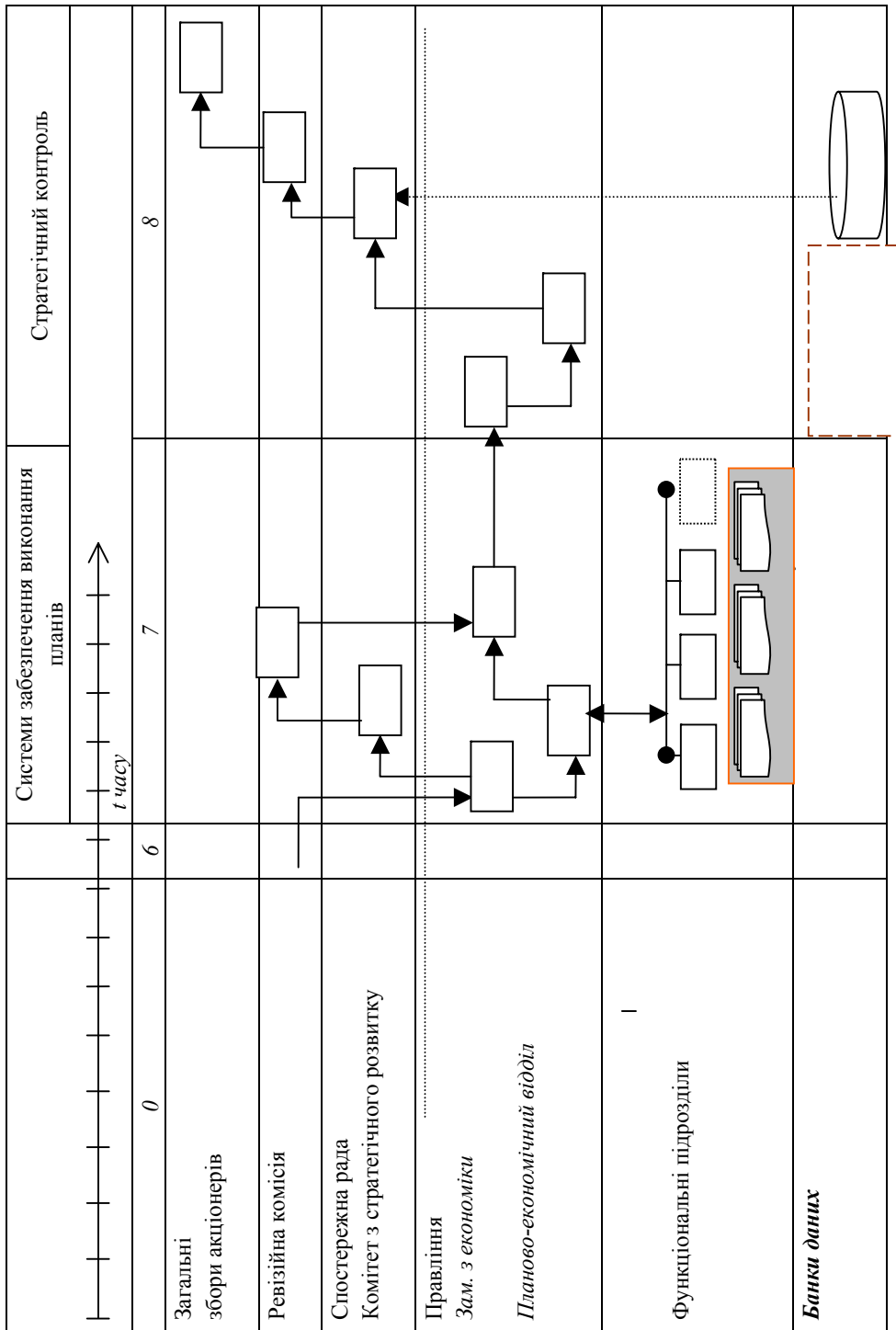
СХЕМА РОЗРОБКИ ТА ВИКОНАННЯ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВАТ (УМОВНИЙ ПРИКЛАД)



Умовні позначення:

- П — проектування
- З — затвердження
- У — узгодження
- В — виконання
- Цифрами позначено послідовність виконання окремих елементів розробки та виконання економічної стратегії
- I — інформування
- К — коригування
- — Паралельне виконання робіт
- ◆ — Зв'язок виконавель — звітність





(Адаптовано [4, с. 150–152])

## Література

1. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. — СПб.: Специальная литература, 1995.
2. Петров А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2005.
3. Прохоренко П. А. Автореферат диссертации. Стратегическое управление финансами корпоративных структур в металлургии. — Орел, 2006.
4. Ратушний Ю. М. Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації (на матеріалах гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — К.: КНЕУ, 2002.
5. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник // Под общей редакцией академика РАЕН, д. э. н. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.
6. Шериньова З. Є. Методологічні основи формування цільової програми «Реструктуризація» на підприємствах // Вчені записки, Випуск 1. — К.: КНЕУ, 1998.
7. Шериньова З. Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування // Управління розвитком; Журнал ХНЕУ. — Харків. — № 7. — 2006.
8. Шериньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник для вузів. — К.: КНЕУ, 2004.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2008 р.

УДК 336.5

**О. С. Коцюба**, ст. викладач,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИЧНИЙ АПАРАТ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті порушено питання діагностики економічної стійкості підприємства. В межах цього проаналізовано існуючі підходи, сформульовано методологічні принципи та узагальнено методичний апарат щодо означеної проблематики. Окрім іншого, в роботі висувається припущення про можливість оцінювання економічної стійкості підприємства не лише на основі комплексних моделей загальногосподарської діагностики, але й також за допомогою моделей та інтегральних показників фінансового аналізу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** економічна стійкість підприємства, комплексна господарська діагностика, фінансовий аналіз, інтегральні показники конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Необхідним елементом у механізмі забезпечення економічної стійкості підприємства (скорочено — *ЕСП*) є її аналіз і оцінка або діагностика. Як правило, в дослідженнях з *ЕСП* питанню діагностики приділяється значна увага. Його теоретизуванням займалося багато російських та вітчизняних учених, зокрема А. О. Колобов, І. М. Омельченко, А. Д. Канчавелі, С. М. Анохін, О. Г. Бодров, В. І. Рошин, М. Д. Соколов, М. І. Гузь, О. Г. Ремпель, О. І. Кібіткін, В. В. Назаров та ін. [2, 3, 9, 17, 18, 32, 36, 37]. Разом з тим, огляд отриманих у дослідженнях цих науковців результатів демонструє відсутність на сьогоднішній день єдиної позиції за означеною проблематикою.

Метою роботи є встановлення методологічних принципів та узагальнення методичного апарату щодо діагностики економічної стійкості підприємства.

Детальна оцінка наявних теоретичних розробок по діагностиці *ЕСП* дозволяє стверджувати наступне.

1. Основу виявлених у межах даної роботи інструментів діагностики *ЕСП* становлять моделі і підходи комплексного і інтегрального (як різновиду комплексно-