

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

*Резюме.* Досліджено теоретичні та практичні аспекти концепції стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено сутність стратегічного розвитку підприємств. Проаналізовано основні підходи до формування стратегії (за М. Портером). Досліджено характеристики базових стратегій розвитку. Обґрунтовано необхідність застосування концепції управління вартістю підприємства в системі стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

*The summary.* The theoretical and practical aspects of conception of strategic development of enterprises in the modern terms of manage are explored. The essence of strategic development of enterprises is certainly. Basic approaches to forming of strategy (at M. Porter) are analysed. The descriptions of base strategies of development are explored. The necessity of application of Value-Based Management in the system of strategic development of domestic enterprises is grounded.

*Ключові слова:* концепція стратегічного розвитку підприємств, стратегічне управління, вартість, концепція управління вартістю.

**Постановка проблеми.** Реформування вітчизняних підприємств у період трансформації тісно пов'язане з розвитком інтеграційних процесів, удосконаленням інструментів ринкового механізму. Українські економісти та менеджери активно використовують світовий досвід як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами. Проте просте копіювання іноземних стратегій поведінки, чи, навіть, доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов не завжди призводить до бажаних результатів. Проблематика трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці, вимагає власного наукового розв'язання сучасних економічних завдань. Відповідність сучасної парадигми знань з управління стратегічним розвитком підприємства наявному стану соціально-економічних відносин у нашій країні та закономірностям їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та на розвиток вітчизняних підприємств. Еволюція системи стратегічного управління в Україні має відбуватися не тільки шляхом наукових розроблень, а й шляхом використання практичного досвіду ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою.** Концепція стратегічного розвитку підприємства є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела. Проблемам стратегічного управління підприємством присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: О.Алимов, О.Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В.Немцов, В.Пономаренко, З. Шершньова, а також учені країн СНД Г. Азоев, О.Виханський, О.Градов, Р.Фатхутдінов та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції стратегічного розвитку.

**Метою даної статті** є дослідження теоретичних та практичних аспектів концепції стратегічного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до ринкових умов господарювання вимагає особливо глибоких змін у сфері стратегічного планування. Адже завдяки всеосяжному централізованому плануванню, звична для вітчизняних підприємств модель управління, сформована в рамках адміністративно - командної системи, ґрунтувалася на зумовленості основних подій і процесів на багато років вперед. План був, перш за все, інструментом розподілу ресурсів для реалізації жорстко заданих командною системою цілей, засобом контролю й оцінювання діяльності підприємства, а виконання і перевиконання плану слугувало підґрунтям для стимулювання його працівників. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику, і власне "...плани і стратегії допомагають адаптуватися до змін навколишнього середовища..." [1, с. 15]. З огляду на цей факт, найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи

проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства, і мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, аби уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей. На відміну від адміністративно-командної системи, в нових умовах господарювання держава не буде допомагати аутсайдерам і оплачувати прорахунки керівництва збиткових підприємств. Функції керівника стали значно складнішими, тепер він зобов'язаний, окрім поточних виробничих чи господарських питань, постійно вирішувати перспективні стратегічні питання, які раніше вирішувалися на рівні міністерств. В умовах ринкової конкуренції приречені всі неефективні форми і методи господарювання. Виникає необхідність у розробленні довготермінових стратегій, пошуку найбільш рентабельних для підприємства сфер діяльності і вигідних споживачів. Мають бути створені передумови для реального впровадження довготермінових і середньотермінових установок плану, забезпечення реалізації найбільш економічної і якісної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках та отримання прибутку виробником.

Проте злам старих виробничих відносин, сталих переконань і психології поведінки керівників не відбувається миттєво, і ще протягом досить тривалого часу буде мати місце співіснування елементів адміністративно-командної і ринкової систем. Стереотипність мислення багатьох керівників підприємств стоїть на заваді розуміння ними важливості, значущості й ключового характеру ефективного управління, у тому числі й стратегічного. Як і раніше, основна увага зосереджується на реструктуризації і залученні зовнішніх інвестицій. При цьому сам факт “проїдання” будь-яких інвестицій як би не помічається. Окрім того, розрив сталих економічних зв'язків, високий рівень нестабільності і невизначеність зовнішнього середовища, відсутність навичок вироблення довготермінової стратегії розвитку на рівні економічних суб'єктів промислового виробництва, зниження конкурентноздатності української промисловості на внутрішньому і зовнішньому ринках, різке падіння обсягів виробництва, значне скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу, падіння внутрішнього потенціалу підприємства під дією негативного зовнішнього впливу створили специфічні умови для підприємств, які не мають аналогів в економічній історії. Тому перехід до нової методології формування та реалізації стратегічних планів на підприємствах потребує творчого підходу, наукових досліджень і розроблень, невпинного пошуку і сміливих експериментів.

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія – це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. На даний час не

існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна “стратегія”. На думку Г. Мінцберга: “...кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі...” [2, с.26]. Проте за результатами аналізу літературних джерел, можна стверджувати, що незважаючи на певну різницю у конструктивних визначеннях, які запропонували розробники теорії стратегічного управління, що остаточною метою стратегічного розвитку підприємства є досягнення його цілей.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія — це “... визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей...” [3, с. 13]. З одного боку, таке тлумачення “стратегії” спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності, оскільки А. Чандлер зазначає, що “...стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику...” [3, с. 215]. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей. На подібному підході ґрунтується визначення: “...стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей...” [4, с. 365]. Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації: “...стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...” [5, с. 42]. У фундаментальній праці І. Ансоффа “Стратегічне управління” наводиться таке поняття стратегії: “...за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності...” [6, с. 27]. І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [6, с. 28].

Стратегія — це довготерміновий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. За Хіггенсом, “...стратегічне управління – це процес управління з ціллю здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням...” [7, с. 3], Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління “...як набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації...” [8, с. 6]. На думку Чарльза Хілла, стратегія – це “... інтеграція ряду дій, які розробляються для підтримування стійких переваг над конкурентами ...” [1, стор. 15].

За словами українського вченого-економіста Л.Довганя під стратегічним розвитком слід розуміти “...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...” [9, с. 24]. За визначенням О.С. Виханського “...стратегічне управління — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей...” [10, с. 13].

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління і наведені визначення, можна зробити висновок, що сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства, та у зовнішньому середовищі на час розроблення стратегії, практично можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Проте аналіз практики вибору стратегій свідчить, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував на підставі врахування співвідношення двох найважливіших факторів – масштабів цільового ринку та конкурентних переваг три основних підходи до розроблення стратегії поведінки фірми на ринку [11]. Основна сутність підходів М. Портера впливає з концепції позиціонування, описаної Д. Траутом і Е. Райсом, і полягає у тому, що компанія, з метою успішного функціонування, повинна певним чином виділитися на фоні конкурентів. Аналіз даних підходів наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Аналіз основних підходів до формування стратегії (за М.Портером)**

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела переваг	Основні ризики
Лідерство по витратах	Мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільні умови, коли попит перевищує пропозицію;</li> <li>- обслуговування великої кількості різних сегментів ринку;</li> <li>- використання найсучаснішого обладнання;</li> <li>- максимальна автоматизація процесів;</li> <li>- високопрофесійний персонал;</li> <li>- диференціація;</li> <li>- вигідний доступ до сировини, матеріалів та комплектуючих;</li> <li>- постійний моніторинг поточної ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більш високі технологічні та маркетингові досягнення конкурентів;</li> <li>- нові розробки в управлінні;</li> <li>- створення дистрибуторської мережі;</li> <li>- перебільшена увага до витрат, що призводить до нездатності відчутти необхідність зміни асортименту продукції;</li> <li>- зміна зовнішніх факторів у країні і світі;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- поява на ринку глобальних конкурентів;</li> <li>- втрата мотивації співробітниками</li> </ul>
Диференціація	Зайняти унікальне місце в умах споживачів, оперуючи певною унікальною властивістю товару	<p>Наявність у підприємства високого потенціалу для проведення НДДКР, сучасного обладнання, за допомогою якого можна виготовити якісну продукцію, гарних дизайнерських розробок, високорозвиненої системи маркетингу.</p> <p>Джерелами переваг можуть слугувати як якість продукції, так і образ, марка, способи доставки товару, післяпродажний сервіс</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика різниця у втратах з лідером галузі, коли ціни для більшості споживачів стають не виправдано високими;</li> <li>- зростання ступеня інформованості споживачів, у результаті чого товар перестає бути унікальним;</li> <li>- копіювання продукту конкурентами</li> </ul>

		тощо	
Спеціалізація (фокусування)	Фіксація певного сегменту ринку і концентрація підприємства на обраному сегменті.	Побудова своєї діяльності на аналізі потреб та вимог конкретних споживачів певного сегменту ринку й досягнення більш високого рівня обслуговування, ніж у конкурентів. Два шляхи досягнення переваг: за рахунок фокусування на витратах або за рахунок фокусування на диференціації	- Витрати компанії, яка працює з вузькою цільовою аудиторією вищі за витрати компанії, яка обслуговує галузь у цілому, тому рівень цін може перевищити ефект від фокусування; - скорочення різниць у вимогах до конкретного товару з боку цільового сегмента і ринку в цілому; - конкуренти знаходять ще вужчі групи споживачів (підсегменти) в межах обраного фірмою цільового сегмента

*Джерело: власне опрацювання на основі [11].*

На базі стратегій, які запропонував М. Портер, формують свою класифікацію стратегій А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [12]. Модифікацією розгляду цього питання можна вважати пропозиції Девіда А. Аакера, які стосуються стратегічно важливих напрямків [13].

Є певні недоліки існуючої моделі. Модель стратегій є статичною і не враховує той факт, що конкуренти теж орієнтуються на норми прибутковості, вищі за середні по галузі, та спрямовують зусилля на освоєння таких сегментів і ринків. Окрім того, "...відмінність між фірмами зводиться лише до особливостей галузей, не розкриваються питання внутрішньогалузевих відмінностей між фірмами..." [14]. Як і в інших прескриптивних школах, підхід школи позиціонування є не стільки помилковим, скільки вузьким. Він орієнтований на великий бізнес та сталі умови зовнішнього оточення. Недооцінено роль внутрішніх можливостей організацій.

З огляду на цей факт, заслуговує на увагу стратегічна модель Койна-Субрманіама, яка дозволяє врахувати при формуванні стратегії такі фактори, як невизначеність, швидкість змін, певні фактори внутрішнього середовища підприємства. На думку К. Койна і С. Субрманіама додатковими джерелами конкурентних переваг слугують якісне виконання рутинних операцій та гнучке розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Розуміння причинно-наслідкових зв'язків може бути зумовлено наявністю спеціальних науково-технічних знань, здатністю визначати тенденції на підставі розрізаних даних, високим творчим потенціалом компанії [15, с. 32–45].

Стратегія підприємства має ієрархічну будову. Зарубіжні і вітчизняні економісти для багатопрофільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій (яскравим прикладом може слугувати стратегічна піраміда, побудована за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом, на яку посилається більшість авторів). Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають третє місце в ієрархії. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства. Існує тісний взаємозв'язок між усіма рівнями: кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня й обмежує його у чомусь, і навпаки, кожен нижчий рівень помітно впливає на формування вищого рівня.

В ході формулювання власної стратегії розвитку в умовах невизначеності, вітчизняні підприємства часто змушені використовувати сильно узагальнену, неповну і неточну інформацію щодо різних альтернатив і не можуть передбачити усі можливості, які відкриються під час процесу реалізації даної стратегії, коли з'явиться точніша інформація і виникнуть нові альтернативи. На думку П. Друкера для розроблення стратегії, самою надійною базою є

інформація щодо розподілу часток національного доходу, оскільки вже встановлені тенденції розподілу наявного доходу можуть зберігатися протягом цілих економічних циклів. Одночасно необхідно відстежувати і вивчати внутрішні зміни в межах певної тенденції, зокрема перехід споживачів від одного виду товарів та послуг до іншого в рамках однієї товарної категорії. Найбільше впливає на розподіл національного доходу держава. Незважаючи на приватизаційні процеси, що відбуваються у нашій державі, перехід до ринкових умов господарювання і надання суб'єктам господарювання господарської самостійності, держава розробляє усе нові й нові регуляторні норми, за допомогою яких контролюються і виділяються економічні ресурси і які є потужним інструментом впливу на розподіл наявного доходу. Зокрема, Державною програмою розвитку промисловості на 2003-2011 роки, визначено мету, етапи розвитку та напрями розвитку різних галузей промисловості, розроблено комплекс заходів і завдань розвитку основних секторів промисловості та механізм управління і контролю за ходом виконання програми [16]. Відповідно, в процесі розроблення власної стратегії підприємство повинно враховувати регуляторні норми, що запроваджуються як на державному, так і на регіональному рівнях як суттєвий фактор впливу на власну стратегію, так і на стратегію індустрії в цілому.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі [6, 9, 10, 11] широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний одного чи кількох з п'яти елементів:

- ринку;
- продукту;
- технології;
- галузі;
- положення фірми в середині галузі.

Характеристику базових стратегій узагальнено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Характеристика базових стратегій розвитку**

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
<b>I група. Стратегії концентрованого зростання</b>					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Продуктові інновації
<b>II група. Стратегії інтегрованого зростання</b>					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
<b>III група. Стратегії диверсифікованого зростання</b>					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу

Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
<b>IV група. Стратегії скорочення</b>					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення затрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

*Джерело: власне опрацювання на основі [6, 9, 10, 11].*

Стратегія розвитку потребує значних капіталовкладень і перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом. Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна заповнити шляхом:

- пошуку нових можливостей зростання;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним;
- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності;
- перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності;
- розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

Інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання проблем зростання та зміцнення підприємства в довготерміновій перспективі, заповнюється шляхом комплексного підходу до вдосконалення роботи підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку за допомогою розроблення обґрунтованих, взаємопов'язаних стратегій, тобто “стратегічного набору”. Обов'язковою передумовою використання кількох стратегій на підприємстві має бути їх повна сумісність та забезпечення зростання синергічного ефекту. Зокрема, стратегія диференціації унеможливує одночасне мінімізування ціни, пасивна стратегія зростання не забезпечує домінуюче становище на ринку.

Практична реалізація стратегій розвитку підприємства можлива лише за умови належного фінансування. Згідно з даними Держкомстату, серед традиційних джерел інвестування найбільша частка належить власним коштам підприємств та організацій – 58,1% від загального обсягу інвестицій в основний капітал, коштам державного бюджету – 2,1%, коштам місцевого бюджету – 1,2%, вагому частку від загального обсягу інвестицій складають інші джерела фінансування – 38,6%. [17]. На сьогодні існує тісний взаємозв'язок між фінансуванням та інвестиціями, оскільки створення та впровадження продуктивних, процесних та алокаційних інновацій неможливе без додаткового залучення коштів. У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства усе частіше змушені звертатися до фінансових установ з метою отримання кредитів, які надаються під заставу майна позичальника. “...Гравці фінансового ринку усе глибше проникають у реальний бізнес через викупи компаній за рахунок позик... Одночасно корпорації зусиллями своїх керівників стають активними учасниками фінансових ринків через злиття/поглинання, реструктуризації, ті ж самі викупи компаній за рахунок позик, викупи власних акцій тощо...” [18, с. 15]. З огляду на цей факт виникає необхідність застосування вартісного підходу до управління підприємством, при якому основною стратегічною ціллю підприємства є забезпечення зростання його ринкової вартості. При вартісному підході до управління підприємством критерієм оптимальності управлінських рішень слугує вартість, що створюється для акціонерів (інвесторів) у довготерміновій перспективі. Не можна заперечувати той факт, що власники підприємств, на відміну від інших зацікавлених осіб, зокрема менеджерів, найманих працівників, суспільства в цілому, є кінцевими претендентами на грошові потоки, що створюються на підприємстві. Тому з метою ефективного управління усіма грошовими потоками вони повинні мислити довготерміновими категоріями і володіти максимально повною і достовірною інформацією. Вартість – це вагомий економічний критерій, який відображає інтегральний ефект впливу управлінських рішень на всі параметри, за якими оцінюється діяльність підприємства (частка ринку, конкурентоспроможність, доходи, ефективність функціонування, грошові кошти, рівень ризику тощо) та який дає змогу ранжувати варіанти в ситуації множинного вибору. Тільки за наявності такого критерію забезпечується узгодженість, спрямованість, збалансованість та ефективність прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

У процесі переходу України до ринкової економіки корпоративний менеджмент вітчизняних підприємств змушений вирішувати ряд практичних питань, зумовлених проблемою справедливого розподілу благ між суб'єктами ринку, а саме:

- розподіл грошових коштів між інвестуванням у розвиток виробництва та погашенням зобов'язань;
- розподіл грошових коштів між інвестуванням у розвиток виробництва та виплатою дивідендів;
- розподіл грошових коштів між інвестуванням у розвиток виробництва та створенням резервного фонду.

Способом вирішення цих питань є перехід до реалізації концепції створення вартості і визначення факторів, які її максимізують, оскільки правильний підхід до визначення цих вартісних факторів “...сприяє визначенню пріоритетності даних факторів і тих напрямів, які в першу чергу слід забезпечити ресурсами (або, навпаки, з яких ресурси необхідно вилучити)...” [18, с. 116].

Окрім того, в Україні гостро стоїть проблема пенсійного забезпечення, яка зумовлена економічною та демографічною ситуацією, що склалася на даний час. Згідно з нормами чинного законодавства в Україні з 2004 року створено систему накопичувального пенсійного забезпечення, складовою якої є *система недержавного пенсійного забезпечення* [16, ст. 2, 17, ст. 2]. Проте для практичного виконання вимог чинного законодавства щодо накопичувального



пенсійного забезпечення необхідно, щоб об'єкти, в які буде інвестовано кошти недержавних пенсійних фондів, а також кошти з пенсійних депозитних рахунків банківських установ і страхових компаній, були спроможні підтримувати високу доходність інвестованого капіталу протягом довготривалого періоду і забезпечувати умови для додаткових інвестицій з високою нормою доходності. З огляду на цей факт, стратегічне управління об'єктами інвестицій має базуватися на вартісному підході, оскільки в концепції управління вартістю найбільш повно і ефективно реалізуються фінансові інтереси власників (акціонерів) підприємства і створюються передумови для його капіталізації, що приваблює потенційного інвестора.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших досліджень.**

1. З огляду на той факт, що сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності і ризику, сутність концепції стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

2. Підхід школи позиціонування є не стільки помилковим, скільки вузьким, оскільки він орієнтований на великий бізнес і сталі умови зовнішнього оточення й недооцінює роль внутрішніх можливостей організацій. У процесі формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств доцільніше використовувати стратегічну модель Койна-Субрманиама, яка дозволяє врахувати такі фактори, як невизначеність, швидкість змін, певні фактори внутрішнього середовища підприємства.

3. Суттєвим фактором впливу як на стратегію підприємства, так і на стратегію індустрії в цілому є регуляторні норми, що запроваджуються на державному та регіональному рівнях, тому корпоративна стратегія розвитку підприємства має підпорядковуватися загальнодержавній стратегії розвитку.

4. Застосування вартісного підходу до управління підприємством забезпечить узгодженість, спрямованість, збалансованість та ефективність прийнятих управлінських рішень, дозволить вирішити ряд практичних питань, зумовлених проблемою справедливого розподілу благ між суб'єктами ринку.

5. Необхідною передумовою практичного виконання вимог чинного законодавства щодо накопичувального пенсійного забезпечення є спроможність об'єктів, в які буде інвестовано кошти недержавних пенсійних фондів, або кошти з пенсійних депозитних рахунків банківських установ і страхових компаній, підтримувати високу доходність інвестованого капіталу протягом довготривалого періоду і забезпечувати умови для додаткових інвестицій з високою нормою доходності. З огляду на цей факт, стратегічне управління об'єктами інвестицій має базуватися на вартісному підході, оскільки в концепції управління вартістю найбільш повно і ефективно реалізуються фінансові інтереси власників (акціонерів) підприємства і створюються передумови для його капіталізації.

6. Зростання вартості підприємств тісно пов'язане із запровадженням продуктивних, процесних і алокаційних інновацій, які здатні принести підприємствам додаткові прибутки і грошові потоки. І чим радикальнішими будуть зміни на підприємстві, тим вищими будуть значення ризиків. Тому під час реалізації інноваційних і реорганізаційних проектів існує необхідність оцінювання впливу запроваджуваних інноваційних проектів на поточну оціночну і прогнозовану ринкову вартість підприємства, що буде предметом подальших досліджень.

**Використана література**

1. Hill Charles W.L. Global business today / Charles W.L. Hill. – University of Washington, 1998. – 506p.
2. Minzberg H. The Strategy Concept II: Aanother Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev, 1987. – p.25-32.
3. Chandler, A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises [Text] / A. D. Chandler. – Cambridge. MA : MIT Press, 1962. – 457 p.

4. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
5. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management / Higgins J.M.: Text and Cases. – [2-th ed.]. – Chicago: The Dryden Press, 1983. – 816p.
8. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management : Strategy Formulation, Implementation, and Control / Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. – [12-th ed.]. – Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985. – 436p.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
12. Томпсон А.-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл., А. Артур, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. под ред. Н. М. Макаровой. – 12-е изд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
13. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д.А. Аакер; пер. с англ. В. Г. Башкировой. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
14. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало. – СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с., с. 42.
15. Койн К., Субрманиам С. Дисциплина стратегии / К. Койн, С. Субрманиам // Вестник McKinsey: теория и практика управления; под ред. Г. Газина, В. Клинцева. – Москва: МакКинзи и Компания, Инк. ФСЮ, 2002. – №1. – С. 32–45.
16. Державна програма розвитку промисловості на 2003–2011 роки; постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 року №1174. 17. Соціальний розвиток України за січень–вересень 2010 року [Електронний ресурс] / Держ. ком. статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
18. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ЗАО “Олімп-Бізнес”, 2005. – 576 с.
16. Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування [Текст]: Закон України від 9 липня 2003 року № 1058-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. № 49–51.
17. Про недержавне пенсійне страхування [Текст]: Закон України від 9 липня 2003 року № 1057-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. № 47–48.