

провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змін. Аналіз потенційних сил опору дасть змогу виявити тих членів підприємства або ті групи в ньому, що будуть чинити опір змін, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін та ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації щодо змін; надання змін якомога більш прийняттого характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Підрозділом, який буде здійснювати зміни на підприємстві, можуть бути: внутрішньо фірмовий підрозділ, зовнішнє підприємство (консультант). Вибір підходу (теорії) здійснення змін на підприємстві визначається швидкістю, з якою мають бути проведені зміни, місцем, з якого вони повинні починатися. Залежно від характеру запланованих змін можна обрати ту чи іншу теорію або їх поєднання.

Такими теоріями є теорії Е та О, авторами яких є відомі дослідники, Майкл Бір і Нітін Норія. Теорія Е розглядає фінансові цілі й орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Теорія О розглядає організацію як систему, що саморозвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації.

## **ЗМІСТОВНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ» ПІДПРИЄМСТВА**

**БОБРУС М. С.**

*Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка*

**Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач  
Майборода М. М.**

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають;

координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму.

Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної формальної ситуації, і це є свідченням значної уваги до цього поняття.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст. А. Чандлер, автор однієї з перших робіт в галузі стратегічного управління вважав, що «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [3, с. 24]. Дане визначення, як показує практика, представляє собою класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства.

Значний вплив на поглиблення і розширення меж розуміння стратегії зробив І. Ансофф: «Стратегія – це системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту» [1, с. 246]. «Стратегія – складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам».

Як бачимо, І. Ансофф не намагається представити занадто широке визначення стратегії, і водночас апелює до таких невід'ємних характеристик цього поняття, як системність, складність, довготерміновість, збалансованість, загальна спрямованість росту, адаптивність до зовнішніх умов, тощо.

Серед провідних зарубіжних і вітчизняних фахівців не існує однозначності у висвітленні поставлених питань. Зокрема, можна стверджувати

про доцільність виділення декількох різноспрямованих підходів щодо розуміння вченими базового поняття стратегії підприємства, які можна об'єднати таким чином:

1. Стратегія як план розвитку. Стратегію часто описують, як логічний, поетапний процес, результатом якого стає розробка офіційного планового документу, який являється певним керівним положенням щодо реалізації довгострокових намірів підприємства.

Відомий американський вчений Р. Грант відмічає, що «на самому загальному рівні стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей» [2, с. 33]. Перевагою даного визначення, на мій погляд, є те, що автор розглядає стратегію в динаміці, визначаючи її як плановий процес, який визначає способи досягнення цілей організації.

Слід зазначити, що в дійсності формулювання стратегії не завжди виявляється раціональним і лінійним процесом, яким його намагаються представити окремі теоретики і практики управління.

2. Стратегія як перспективний напрям розвитку. Прихильники цього підходу вкладають у зміст розуміння стратегії загальне твердження про те, що вона «пов'язана з виробленням довгострокового напрямку руху і визначенням масштабу діяльності компанії».

Жодна стратегія не може, в силу своєї сутності, дати детальної картини майбутнього, – єдине що вона може – це визначити загальний, перспективний і якісний напрям руху організації від теперішнього стану до цільового майбутнього стану.

3. Стратегія як цільовизначення. За думкою багатьох вчених центральним поняттям, яке відображає змістовну сутність категорії «стратегія» є питання встановлення цілей підприємства, які визначаються, як довгострокові; стратегічні; головні; іноді – абстрактні.

Процес цільовизначення на підприємстві завжди має бути забезпечений засобами їх реалізації, і тому у багатьох літературних джерелах наголошується на подвійному змісті стратегії.

Виходячи з викладеного слід відзначити, що розуміння стратегії як процесу встановлення довгострокових цілей необхідно розглядати у нерозривній єдності з її важливою сутнісною характеристикою, як засобу реалізації цілей.

4. Стратегія як засіб реалізації цілей. В даному трактуванні стратегію можна охарактеризувати як загальний алгоритм, систему заходів, інструментів, рішень щодо вибору альтернативної моделі поведінки підприємства у зовнішньому

середовищі, реалізація якої повинна привести організацію до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети (цілей).

5. Стратегія як модель взаємодії із зовнішнім середовищем. Найбільш прогресивна і реалістична, на мій погляд, змістовна концепція стратегії відображає процесний підхід до її розуміння, як адаптивної поведінки, а більш формалізовано, як концептуальної (тобто такої, яка стосується найважливіших, життєво необхідних аспектів і напрямів діяльності та розвитку) індикативної (рекомендованої) моделі адаптивної поведінки (траєкторії руху) підприємства в нестабільному і мінливому зовнішньому середовищі на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечувати його сталий розвиток.

Узагальнюючи викладене слід погодитись, що стратегія підприємства завжди повинна бути націлена на отримання певного результату, який очікується від її реалізації.

#### Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І Ансофф; [пер. з англ.] - К.: Економіка, 2009. – 519 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – Изд. 5-ое, [перераб.и доп.]. / Р.М. Грант : пер. с англ. / под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Изд-во "Питер", 2008. – 560 с.
3. Чандлер А. Стратегія і структура / А. Чандлер . - К.: Світ, 2008. - 464 с.
4. Бакум М.М. Теоретичні засади використання резервів підвищення економічної ефективності виробництва зерна / М.М. Бакум // Вісник СНАУ «Економіка і менеджмент». - Суми: СНАУ, 2011. – Вип. 5/1 (46). – С. 62-66.

### УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**БУРДОВЩИНА К. Р.**

*Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*

**Науковий керівник - к.е.н., доцент**

**Артеменко О. О.**

Під стратегією прийнято розуміти комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) фірми і досягнення її множинних цілей. При цьому стратегія завжди є багато-об'єктною. Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку,