

МЕТОДОЛОГІЯ І ФОРМА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ

© 2014 ДРІНЬ О. Я.

УДК 338.24.01

Дрінь О. Я. Методологія і форма стратегії підприємства: порядок визначення та механізм взаємодії

Визначено сутність поняття форми стратегії підприємства та складові, що ідентифікують її різновиди. Доведено, що вибір методології розробки стратегії залежить від рівня передбачуваності змін зовнішнього організаційного середовища, яка каузально пов'язана з формою представлення стратегії. Виокремлено способи представлення внутрішніх елементів стратегії та надано їхню класифікацію. Виявлено ознаки деталізації, варіативності та способи параметризації обраних показників стратегічного розвитку. Обґрунтовано порядок визначення форми і методології побудови стратегії на основі передбачуваності змін середовища, що ґрунтується на врахуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників. Диференціацію нестабільності зовнішнього середовища здійснено за рівнями динамізму, стохастичності та турбулентності, а їхнє сприйняття окремими суб'єктами запропоновано ідентифікувати з урахуванням інформаційного забезпечення і прогностичних здатностей підприємства. В аналітичних цілях рівень передбачуваності змін середовища представлено у формі багатомірного матричного позиціонування. Доведено, що порядок визначення необхідних елементів стратегії, їхніх змістовних форм і видів вираження цільових показників, які відповідають обраній стратегічній методології, є невід'ємними складовими процесу стратегічного планування на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, організаційне середовище, передбачуваність змін, стратегічне методологія, форма стратегії.

Рис.: 1. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 11.

Дрінь Олег Ярославович – здобувач, кафедра стратегії підприємства, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: oleg.drin@gmail.com

УДК 338.24.01

UDC 338.24.01

Дрінь О. Я. Методологія і форма стратегії підприємства: порядок визначення та механізм взаємодії

Определена сущность понятия формы стратегии предприятия и составляющие, идентифицирующие её разновидности. Доказано, что выбор методологии разработки стратегии зависит от уровня предвидения изменений внешней организационной среды, которая каузально связана с формой представления стратегии. Выделены способы представления внутренних элементов стратегии и предоставлена их классификация. Выявлены признаки детализации, вариативности и способы параметризации избранных показателей стратегического развития. Обоснован порядок определения формы и методологии построения стратегии на основе предсказуемости изменений среды, основанной на учете объективных и субъективных факторов. Дифференциация нестабильности внешней среды осуществлена по уровням динамизма, стохастичности и турбулентности, а их восприятие отдельными субъектами предложено идентифицировать на основе информационного обеспечения и прогностических способностей предприятия. В аналитических целях уровень предсказуемости изменений среды представлен в форме многомерного матричного позиционирования. Доказано, что порядок определения необходимых элементов стратегии, их содержательных форм и видов выражения целевых показателей, которые соответствуют выбранной стратегической методологии, являются неотъемлемыми составляющими процесса стратегического планирования на предприятии.

Ключевые слова: стратегия, организационная среда, предвидение изменений, стратегическая методология, форма стратегии.

Рис.: 1. **Табл.:** 5. **Библ.:** 11.

Дрінь Олег Ярославович – соискатель, кафедра стратегии предприятия, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: oleg.drin@gmail.com

Drin O. Ya. Methodology and Form of Enterprise's Strategy: Order of Definition and Mechanism of Interaction

Substance of concept of the form of enterprise's strategy and its components that identify its variety were determined. It has been proved that choice of methodology for elaborating the strategy depends on the level of foresighting of changes in the external organizational environment which is causally connected with the form of strategy presentation. Ways of presenting the internal strategy elements are allocated and their classification is provided. Signs of detailization, variability and methods for parameterization of the selected indicators of strategic development are identified. The order of definition of form and methodology of the strategy development based on the predictability of environment changes, with consideration of objective and subjective factors, has been substantiated. Differentiation of instability of the external environment was carried out by levels of dynamism, stochasticity and turbulence, and their perception by singular individuals was proposed to identify on the basis of information support and the prognostic capabilities of enterprise. For analytical purposes, the level of predictability of environment changes is presented in the form of a multidimensional matrix positioning. It was proved that order of definition of the essential elements of strategy, their extensive forms and types of expression of target indicators, that match the selected strategic methodology, are integral parts of the strategic planning process in the enterprise.

Key words: strategy, organizational environment, foresighting of changes, strategic methodology, form of strategy.

Pic.: 1. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 11.

Drin Oleg Ya. – Applicant, Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: oleg.drin@gmail.com

Прискорення та ускладнення змін зовнішнього організаційного середовища є характерною ознакою сучасних ринків. За цих умов діяльність підприємств все менше відповідає заздалегідь визначеному алгоритму з кількісно визначеними довгостроковими цільовими параметрами розвитку, а методологія стратегічного менеджменту виходить на передові позиції корпоративного управління.

Незважаючи на те, що процес формування і реалізації стратегії підприємства є предметом глибоких досліджень

вже більше 60 років, залишаються не вирішеними проблемами оцінки рівня невизначеності зовнішніх ринкових змін, розроблення інструментарію формування стратегії, що відповідає характеру ринкового середовища, пріоритетності та порядку визначення оптимальної, за конкретних умов діяльності, методології управління стратегічним розвитком. Відсутність загальноновизнаних теоретичних узагальнень і прикладних управлінських рішень для цих проблем є результатом не стільки активної дискусії, яка продовжу-

ється в сучасному науковому середовищі, скільки свідченням множинності правильних висновків і положень, що обумовлені диференціацією оточуючого середовища. Науковий пошук розвивається в напрямі розширення сфери досліджень, відкриття нових об'єктів вивчення, які раніше не були помічені, або не вважалися актуальними.

Так, зосередженість на теоретико-методологічних проблемах формування стратегії підприємства залишило поза увагою таке важливе питання, як визначення форми представлення розробленої стратегії. Поряд з повною відсутністю значимих теоретичних розробок з цього приводу, немає ніяких аналітичних узагальнень щодо структури змістовних елементів наявних стратегій, форм їх викладення, глибини деталізації стратегічних цілей, завдань та управлінських рішень. І, як наслідок, невивченим є механізм обопального вибору стратегічної методології та форми стратегії, які перебувають у тісній взаємодії.

Дана проблема, окрім теоретичної складової, має виключно важливе прикладне значення. Жодна стратегічна методологія не може бути визнана обґрунтованою без її прикладної трансформації та втілення в розробленій стратегії конкретного підприємства, яка, у свою чергу, повинна мати відповідну документарну форму. Тільки за цієї умови стратегія набуде ознаки комплексу стратегічних управлінських рішень, що підлягають осмисленню і виконанню персоналом підприємства.

Теоретико-методологічні проблеми стратегічного менеджменту є предметом постійної уваги найвідоміших учених-економістів з усього світу. Так, А. Чандлеру належить першість у визначенні суті стратегії, яке дотепер не втратило значимості. Він писав, що стратегія має «визначати довгострокові цілі підприємства, а також намічати необхідні для рішення поставлених завдань ресурси» [8, с. 13]. І. Ансофф увійшов до історії як автор методології стратегічного планування і теоретичних основ стратегічного управління. На початковому етапі формування стратегічної ідеології від був яскравим прибічником формалізованого підходу: «стратегія – це системна концепція, що пов'язує і спрямовує зростання складної організації. Як же тоді така велика і складна організація, як комерційна фірма, може координувати і узгоджувати дії різних підрозділів, якщо стратегія не є чітко виявленою?» [1, с. 163]. У подальшому автор переглянув свою позицію, погодившись з доводами опонентів щодо зниження рівня формалізації стратегії в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Окреме місце в теорії стратегічного управління належить М. Портеру, який першим виокремив конкурентну стратегію серед інших стратегій підприємства та обґрунтував її базові види у книзі, яка в україномовному варіанті мала назву «Стратегія конкуренції» [6]. Він зазначав, що для досягнення стратегічних цілей достатньо скористатись: «трьома потенційно успішними загальними стратегічними підходами: 1) найменші сукупні витрати; 2) диференціація; 3) зосередження» [6, с. 51]. Намагання послідовників обґрунтувати інші базові стратегії не стали успішними.

Визначна роль у дослідженні різноманітних стратегічних методологій – «шкіл стратегії» – належить Г. Мінцбергу, Б. Альстренду і Дж. Лемпелу. Вони «помирили» адептів різних підходів, зробивши висновок, що «одного простого визначення стратегії не існує ..., будь-яка дискусія про стратегію неодмінно закінчується «уніцією», оскільки на кожну стратегічну перевагу знайдеться своя слабка сторона або недолік...» [5, с. 20].

Подальший розвиток теорії стратегічного управління пов'язують з Х. Віссемою – засновником методології стратегічного підприємництва, який поєднав знання об'єктивних чинників організаційного середовища із суб'єктивними підприємницькими здатностями розробників стратегії. Вчений відзначав: «... раціональний аналіз доповнюється підприємницьким баченням майбутнього і внутрішніми соціальними процесами, необхідними для досягнення узгодженості у стратегії. Ми називаємо це «золотим трикутником» стратегічного підприємництва» [2, с. 8].

Дослідження Х. Віссемою відкрили новий пласт проблем, обумовлених індивідуалізацією сприйняття характеру середовища, прогностичних здатностей підприємств, їх інформаційної бази.

Останнім часом теоретична дискусія поступово набула прикладного спрямування. Предметом уваги стали питання реалізації стратегії. Один із найвідоміших представників даного напрямку є Л. Дж. Гребін'як правильно зазначив: «Проблема, що пов'язана з незадовільним впровадженням стратегічних замислів, зазвичай полягає не у плануванні стратегії, а в її реалізації. Ось чому чудові стратегічні плани так часто провалюються у реальності...» [3, с. 15].

Зазначені дослідники, а також багато інших, можливо, менш відомих вчених, створили потужну теоретичну базу стратегічного менеджменту, яка відрізняється різноманітністю наукових концепцій і креативних управлінських рішень. До останнього часу наукові розробки базувалися на філософському постулаті заперечення заперечення, згідно з яким стратегічне управління прийшло на зміну методології стратегічного планування, яка втратила свою актуальність з причини суттєвого ускладнення зовнішнього організаційного середовища, а подальше зростання невизначеності на ринку обумовило появу нових підходів, зокрема стратегічного підприємництва, яке повністю заперечує будь-які способи формалізації стратегічного розвитку підприємства, зосереджуючи увагу на творчій складовій управління. Разом з цим слід зважати на неоднорідність ускладнень у зовнішньому організаційному середовищі, різну динаміку стратегічних змін в окремих сферах господарської діяльності і, що найголовніше, індивідуальний рівень сприйняття зазначених зрушень конкретними підприємствами. Тому, безумовно, правий український вчений І. Смолін, який зазначає, що «...стратегічне управління реалізується через систему стратегічних моделей, вибір яких обумовлений імперативами зовнішнього середовища і можливостями та потребами суб'єкта ринку. З причини багатовекторності та різноманітності ознак зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей суб'єктів ринку не існують прогресивні або застарілі стратегічні моделі управління» [7, с. 150].

Кожне підприємство має свої «аналітико-інформаційні і прогностичні можливості», а отже, і певний рівень передбачуваності стратегічних змін, який обумовлює вибір тієї чи іншої стратегічної методології (моделі управління).

Останнім часом, визнаючи проблему нереалізованості значної кількості розроблених стратегій, науковці звернулися до з'ясування засобів і методів впровадження стратегій у практику діяльності підприємств. Проте їхній систематизації та конкретизації заважає відсутність наукового бачення форм представлення стратегій.

Як правило, форматизацію стратегії пов'язують з етапами їх розробки – визначенням місії, цілі, завдань, здій-

сненням стратегічного аналізу, обґрунтуванням альтернативних варіантів стратегічного розвитку та їх оцінюванням, формуванням системи заходів досягнення стратегічної мети. Але такий порядок і, як наслідок, структурування розробленої стратегії, здебільшого відповідає методології стратегічного планування і аж ніяк не може бути застосованим при використанні методології стратегічного підприємництва або інших неформалізованих концептуальних стратегічних підходів.

Мета статті – довести необхідність зосередження уваги не лише на стратегічній методології, а й на формі представлення стратегії – як важливої прикладної проблеми реалізації процесу управління стратегічним розвитком підприємства. Важливо ідентифікувати форми стратегії, визначити порядок їх вибору та механізм взаємодії з пріоритетною методологією формування стратегії з урахуванням чинників зовнішнього організаційного середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

Усі існуючі стратегічні методології мають планову першооснову. З тим чи іншим рівнем абсолютизації вони забезпечують планування стратегічного управління, зміст якого має системний характер і включає такі перспективні цільові рішення:

- ✦ вибір адекватної зовнішньому організаційному середовищу і внутрішнім організаційним можливостям стратегічної методології, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- ✦ обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку підприємства, що відповідають визначеній стратегічній цілеорієнтації;
- ✦ розроблення системи стратегічних дій і засобів їх реалізації, що формують змістовну основу стратегії.

Результатом зазначених рішень є певні управлінські форми виявлення змісту, які засвідчують існування стратегії та служать інформаційною базою забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Вони повинні бути придатними для практичного застосування і відповідати доцільному рівню конкретизації, параметризації, варіативності та іншим ознакам, які складають організаційну основу розробки і представлення стратегії.

Отже, форма стратегії є формалізованим продуктом процесу планування стратегічного управління, що служить зовнішнім проявом змісту стратегії.

На перший погляд, форми представлення стратегії залежать виключно від пріоритетної методології розробки стратегії. Ретельне дослідження «шкіл стратегій» наче підтверджує цю гіпотезу – кожна методологія обумовлює ті чи інші особливості прояву результатів стратегічного процесу. При цьому зазначені особливості, як правило, не мають рівня конкретизації, достатнього для виокремлення відповідних організаційних стратегічних форм.

Іншою перепоною визначення форми стратегії у відповідності до обраної методології її формування є неоднозначність виключної пріоритетності однієї з існуючих методологій. Не звертаючись до детального висвітлення цієї проблеми, зазначимо, що ми поділяємо позицію Г. Мінцберга, який писав, що в антагонізмі між різними стратегічними школами «проявляється вплив академічних авторів і консультантів: саме вони задають стиль мислення в цій сфері, ... керівники організацій – не можуть дозволити собі подібної розкоші» [5, с. 306]. І далі – «створення стратегії

завжди передбачає комбінування різноманітних підходів різних шкіл» [5, с. 306].

Отже, неможливість і недоцільність дотримання «методологічної чистоти» при побудові стратегії підприємства не дозволяє говорити про прямий наслідковий зв'язок між формою стратегії та її методологічним базисом. Безумовно, застосовані методології впливають на форму побудови стратегії, але існують і пріоритетні для використання форми, які визначаються не лише зовнішніми умовами, а й внутрішніми факторами, у тому числі й суб'єктивними уявленнями розробників стратегії. Тому процес визначення методологій формування стратегії та придатної для її практичного використання форми має обопільний характер і передбачає покрокове наближення до індивідуально вибудованого образу створюваної стратегії – поліформи, яка створюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища.

Даний висновок відповідає філософському розумінню співвідношення змісту і форми, яке базується на їхній єдності, що обумовлює перехід одного в інше. При цьому зазначена єдність носить відносний характер, оскільки при наявності невідповідності між ними форма змінюється у відповідності до змісту. Але зміст стратегії в процесі її реалізації завжди динамічний, а форма змінюється періодично, тому дослідження форми стратегії дозволяє ідентифікувати її основний зміст.

З іншого боку, призначена до реалізації стратегія завжди оформлена у тому чи іншому вигляді, і передумовою її успішної реалізації є забезпечення відповідності між формою і змістом. Отже, визначення змісту стратегії та форми її представлення є обопільно значимими управлінськими процесами.

У цілому ж форма представлення майбутньої стратегії має з'являтися в уявленні її розробників одночасно з вибором тих чи інших елементів окремих стратегічних методологій, а її реальні риси виникати в процесі змістовного наповнення обраного варіанту стратегічного розвитку.

Суть стратегії можна ідентифікувати за наслідками її створення і застосування, а саме, за формою представлення й існування, яка на підприємстві диференціюється на корпоративному і бізнес-рівнях.

На відміну від існуючих методологій, які не мають чітко окреслених варіантів смислового тлумачення і містять ряд спільних ознак, формам стратегії притаманні конкретні елементи, за якими їх можна визначити та дослідити.

Форма являє собою зовнішній прояв структури внутрішніх елементів об'єкта і способів їх представлення, які формують:

- ✦ структурні елементи (розділи) стратегії як управлінського засобу;
- ✦ способи (форми) представлення змісту розділів стратегії;
- ✦ способи (форми) представлення показників і характеристик, що служать конкретизованим відображенням змісту структурних елементів стратегії.

Отже, для ідентифікації форми стратегії необхідно визначити задіяні структурні елементи (розділи) стратегії, способи представлення змісту її структурних елементів і показників та характеристик, які визначають змістовне наповнення зазначених елементів.

- До структурних елементів (розділів) стратегії належать:
- ✦ зміст і тлумачення місії (P1);

- ✦ викладення основної стратегічної мети (P2);
- ✦ результати стратегічного аналізу (P3);
- ✦ ієрархічна система цілей (дерево цілей об'єкта управління) (P4);
- ✦ обраний напрям і спосіб дій, що мають забезпечити мету досягнення стратегічної мети (P5);
- ✦ планові параметричні завдання (P6);
- ✦ план організаційних заходів щодо досягнення визначених цілей (P7).

Не усі перелічені структурні елементи стратегії є обов'язковими. Їхня доцільність залежить від пріоритетної методології стратегічного управління та бачення змістовної форми майбутньої стратегії її розробниками. Виключення складають викладення стратегічної мети та обраного напрямку стратегічного розвитку. Зазначені елементи стратегії є обов'язковими, оскільки вони мають визначати цілеорієнтацію підприємства, плановість, довгостроковість та масштабність стратегічних змін. Якщо змістовне наповнення цих структурних елементів не відповідає хоча б одній з перелічених основних ознак, представлений засіб управління не можна кваліфікувати як стратегію.

Структурні елементи стратегії можуть мати різні форми представлення, що обумовлює необхідність їхньої класифікації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація форм представлення змісту структурних елементів(розділів) стратегії

№ п/п	Класифікаційні ознаки	Код форми елементів	Форма
1	Засіб вираження	Е 1.1	Усна
		Е 1.2	Епістолярна
2	Спосіб представлення	Е 2.1	Вербальна
		Е 2.2	Вербально-параметрична
3	Рівень змістовного усвідомлення	Е 3.1	Інтуїтивна
		Е 3.2	Аналітична
4	Характер параметричної етапізації	Е 4.1	Таргетовано-індикативна
		Е 4.2	Таргетовано-інтерполятивна
5	Варіативність змістовного наповнення	Е 5.1	Сценарна
		Е 5.2	Безальтернативна

Усна форма стратегії як усвідомлене розуміння контури майбутнього, зазвичай, існує тільки в уявленні керівника організації. Це суттєво ускладнює залучення виконавців до творчого сприйняття і здійснення стратегії, оскільки вони виконують безпосередні розпорядження керівника, не маючи повної уяви про її зміст. Крім того, таку стратегію важко контролювати, а на процес можливого коригування не будуть впливати лінійні керівники, від яких у першу чергу залежить успішність реалізації стратегії.

Тим не менше, усна форма стратегії має право на існування на підприємствах з невеликими обсягами діяльності та обмеженою кількістю фахівців-управлінців. Така форма стратегії не передбачає структуризації, що зумовлює можливість швидкої трансформації стратегічних рі-

шень відповідно до зовнішніх обставин, що відповідає неформалізованим методологіям стратегічного управління, зокрема стратегічному підприємництву.

Епістолярна форма стратегії може мати який завгодно рівень деталізації та варіативності або спосіб представлення.

Вербальний спосіб (форма) передбачає викладення стратегії в якісних характеристиках цілеорієнтації, засобах досягнення мети та управлінських прийомів і організаційних заходів.

Вербально-параметричний спосіб (форма) представлення стратегії дозволяє конкретизувати вербальні положення кількісними характеристиками. Це найбільш поширена форма стратегії, яка відповідає формалізованим методологіям стратегічного управління і відрізняється глибиною аналітико-прогностичного обґрунтування.

Інтуїтивна форма стратегії є наслідком застосування неформалізованих методологій, що передбачають визначальну роль лідера у формуванні стратегії. Вона має підсвідому основу і вибудовується завдяки індивідуальним уявленням керівника підприємства про характер зовнішнього оточення і власні внутрішні можливості.

Аналітична форма стратегії є результатом наукового стратегічного аналізу середовища і визначеного напрямку та способу дій на основі аналітико-прогностичного оцінювання альтернативних варіантів.

Виокремлення таргетовано-індикативної та таргетовано-інтерполятивної форми стратегії обумовлено різними баченнями способів досягнення стратегічної мети.

Індикативне представлення мети служить орієнтиром стратегічного розвитку підприємства і передбачає творчий підхід до її реалізації без виділення етапів і проміжних параметричних об'єктів контролю. Інтерполятивний підхід, навпаки, регламентує процес цільового розвитку в часі на основі визначення етапних кількісних і якісних характеристик об'єкта. Він покликаний втілити відомий принцип стратегічного менеджменту щодо планування розвитку від майбутнього до сьогодення.

Варіативність змістовного наповнення стратегії має безліч форм прояву і залежить від рівня креативності налаштування її розробників. Що стосується форми представлення змістовної частини стратегії, то можна виокремити сценарний і безальтернативний підхід до визначення напрямів і способів досягнення стратегічної мети.

В умовах нестабільного середовища більшу перспективу має сценарна форма стратегії, яка дозволяє підприємству швидше адаптуватись до зовнішніх зрушень без значних додаткових витрат часу і коштів.

Подальше вибудовування форми стратегії передбачає визначення форм представлення показників, що служать конкретизованим відображенням змісту її структурних елементів і впливають на подальшу диференціацію форми даної стратегії.

Існують такі основні види показників, що застосовуються в управлінні:

- кількісно вимірювані (параметричні) та якісні (вербальні характеристики об'єкта);
- ✦ абсолютні, що визначають безумовну, взятую поза порівнянням з чим-небудь, кількісну характеристику об'єкта, і відносні, що відображають рівень відповідності з аналогічним об'єктом, еталоном або диференційованим у часі значенням;

- ✦ *розмірні*, які мають одиниці виміру, і *безрозмірні* (коефіцієнти), які не мають одиниць виміру;
- ✦ *інтегральні*, тобто, ті, що оцінюють загальносистемні цілісні якості об'єкта, і *проті*, що оцінюють якість підсистем, елементів окремих сторін об'єкта;
- ✦ *мажоровані*, які доцільно збільшувати задля досягнення цілі, і *міноровані*, для яких ідеальними є найменші значення;
- ✦ *прямі* – показники, що призначені для опису системи (стратегії) в цілому, і *непрямі* (опосередковані), що створено штучно, але узгоджено з певними прямими показниками.

Усі перелічені види показників можуть бути застосовані за будь-якої методології, що передбачає можливість вербально-параметричної форми представлення стратегії.

Диференціація форм стратегії відбувається на основі ознак деталізації, варіативності, способів параметричного визначення і рівня директивності застосованих показників, що складають основу їхньої класифікації (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація форм представлення показників в стратегії

№ п/п	Класифікаційні ознаки	Код форми показників	Форма
1	Рівень деталізації	П 1.1	Деталізована
		П 1.2	Узагальнена
2	Рівень варіативності	П 2.1	Параметрична варіативність
		П 2.2	Ситуативна варіативність
		П 2.3	Часова варіативність
3	Спосіб параметричного визначення	П 3.1	Інтервальна
		П 3.2	Фіксована
4	Рівень директивності	П 4.1	Директивна
		П 4.2	Індикативна

За рівнем деталізації розрізняють деталізовані та узагальнені форми показників. Зазначимо, що не існує статусу узагальненого чи деталізованого показника. За тих чи інших умов один і той самий показник може мати різні рівні агрегації. Деталізація показників передбачає дезагрегацію узагальнюючих показників розвитку на окремі складові з метою збільшення зон відповідальності та створення передумов управління значеннями цих показників в процесі їхнього формування.

Варіативність показників має декілька форм прояву.

Параметрична варіативність. У разі невизначеності умов реалізації стратегії показники можуть мати декілька параметрів, які відповідають певним варіантам стану зовнішнього середовища. Наприклад, за оптимістичним чи песимістичним варіантом розвитку подій, або за тих чи інших кількісно визначених обставин. Як правило, варіативність представлення показників зростає за умов обмеження інформації про зміни в зовнішньому середовищі й ускладнення прогнозування розвитку досліджуваного підприємства.

Ситуативна варіативність. Вона може бути наслідком коригування напрямку стратегічного розвитку підприємства і зміни пріоритетності засобів досягнення стра-

тегічної мети. У цьому разі на стадії формування стратегії розробляються альтернативні варіанти розвитку з відповідною диференціацією значень основних показників діяльності підприємства.

Часова варіативність. Її причиною може бути часова невизначеність досягнення цільового стану об'єкта. За умов можливих змін інтенсивності зовнішніх процесів встановлюються різні параметри достатності окремих результативних показників, диференційованих у часі.

Залежно від способу параметричного визначення показники можуть бути представлені в інтервальной і фіксованій формі їх значень.

Рівень директивності показників відображає ступінь обов'язковості досягнення визначених параметрів діяльності і обумовлює їх поділ на директивні та індикативні.

Директивні показники обов'язкові для виконання. Їхнє існування зумовлено:

- ✦ значенням даних показників для досягнення визначених стратегічних цілей;
- ✦ баченням розробниками стратегії ролі планових показників в реалізації стратегії, що ґрунтується на певній методології стратегічного управління;
- ✦ побудовою системи стимулювання праці персоналу, що передбачає встановлення обсягу стимулюючих виплат залежно від виконання планів за окремими показниками діяльності. Надання їм статусу стимулюючих обумовлює директивний характер їхнього виконання.

Індикативні показники є орієнтирами розвитку підприємства, дотримання яких має привести до виконання директивних завдань. За певних методологій стратегічного управління усі планові показники можуть мати виключно індикативну форму або загалом бути відсутніми в разі непараметричної форми представлення стратегії.

Загалом, процес визначення форми стратегії відрізняється складністю формалізації з причини високої значущості суб'єктивних чинників і багатоваріантності конфігурацій форм представлення структурних елементів і форм показників, застосованих при розробці стратегії.

Найбільш відповідальним є етап визначення структури майбутньої стратегії, яка має відповідати стратегічній методології, покладеній в основу формування стратегії. Вона ж обумовлює і форми представлення структурних елементів стратегії та пов'язаних з ними показників.

Складному процесу взаємоузгодження методології та форми стратегії має передувати визначення чинників, що впливають на їх вибір.

Методології і форма стратегії, що перебувають у постійній каузальній взаємодії, залежать від об'єктивних організаційних умов діяльності та суб'єктивних бачень і можливостей її розробників. За влучним висловом Р. Гранта, необхідно забезпечити «стратегічну відповідність» майбутньої стратегії, «...особливостям зовнішнього і внутрішнього середовища фірми – цілям і цінностям, ресурсам і здатностям, організаційній структурі і системам» [3, с. 28]. Вчений наголошує, що задля формування ефективної стратегії аналітичної параметризації середовища буде замало. Необхідно дослідити і використати наявні здатності (компетентності) персоналу.

Розвиваючи дану думку, Джерард П. Ходкінсон і Пол Р. Сперроу зазначають, що «...в наш буремний час когнітивна компетентність має ключове значення для стратегічної

реактивності та здатності організації до розвитку і оновлення» [5, с. 23]. Подібної позиції, у контексті дослідження нестабільності середовища, дотримуються і вітчизняні дослідники М. О. Науменко, Т. В. Гура і О. С. Красногрудь, запропонувавши поняття «відбиття в суб'єктивному сприйнятті менеджерів», яке «...залежить від низки факторів, а саме – від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.» [8, с. 285]. Проте автори не пояснили суть «особистих якостей», які, на наш погляд, відіграють вирішальну роль у передбаченні майбутніх змін – визначальної передумови формування ефективної стратегії організації. За них це з витонченою оригінальністю зробив Р. Кох, який зазначив, що «між мисленням і дією, між аналізом і спостереженням, між логічними моделями і досвідом, між теорією та інтуїцією існує симбіоз. У кінцевому рахунку, однак, рішення, як правило, приймаються на основі інтуїції. ...Якби це було не так, всі проблеми вирішувались за допомогою математики» [6, с. 108]. Але, з іншого боку, суб'єктивне бачення рівня передбачуваності змін середовища є таким, що формується на основі знання об'єктивних чинників і кількісно визначених ознак.

Окремим коригуючим чинником вибору методології та форми стратегії виступає бюджет формування стратегії. Це об'єктивний параметр, який має суб'єктивне походження, оскільки його обсяг визначається управлінським рішенням, оснований на з'ясуванні бюджетних можливостей підприємства.

Модель визначення форми стратегії та методології її формування, з урахуванням об'єктивних умов і суб'єктивних організаційних обставин, представлено на рис. 1.

Найскладнішим є з'ясування рівня нестабільності зовнішнього середовища, що визначальним чином впливає на оцінку передбачуваності його змін. У науковій літературі є багато підходів щодо диференціації нестабільності. У нашому випадку немає принципового значення з'ясування переліку факторів, що відображають його рівень, а завдання полягає у визначенні можливих рівнів нестабільності, від яких залежить вибір адекватної форми стратегії.

Для вирішення даної проблеми можна скористатися методом експертної оцінки, причому як по відношенню до рівня нестабільності, так і до передбачуваності змін середовища. Зрозуміло, що у другому випадку суб'єктивність оцінки зростає у прогресії.

Більш перспективним є рішенням щодо дезінтеграції такої складної категорії, як рівень нестабільності зовнішнього середовища на окремі смислові характеристики,

які підлягають диференційованій кількісній оцінці. Ними можуть бути:

- ✦ динамізм параметрів середовища з незначними відхиленнями від лінії тренду;
- ✦ стохастичність параметрів, за якою спостерігаються значні відхиленнями від лінії тренду;
- ✦ турбулентність (хаотичність) змін параметрів без визначеного тренду.

Зазначені характеристики формують уявлення про відповідний тип зовнішнього організаційного середовища:

- ✦ *динамічне середовище*, в якому відбуваються стрімкі трансформації, які мають ознаки тренду з незначними відхиленнями та диференційованою інтенсивністю;
- ✦ *стохастичне середовище* відрізняється великою кількістю різнонаправлених змін, що мають значні амплітудні відхилення від тренду і здатні суттєво впливати на діяльність суб'єктів ринку в режимі випадковості.
- ✦ *турбулентне середовище*, з характерними для нього значними непрогнозованими змінами, які мають якісно новий рівень, що унеможливають існування фіксованого тренду.

Кількісні вимірювання зазначених характеристик може бути здійснено на основі оцінки трендової кореляції та варіації визначених показників середовища, а їхні задані інтервали будуть визначати відповідний тип зовнішнього організаційного середовища.

Оцінка існуючого рівня нестабільності середовища потребує прогнозного формату, що трансформується в рівень передбачуваності змін зовнішнього середовища на основі врахування прогностичних можливостей і поінформованості відповідних фахівців.

Повнота інформації дає змогу поглибити аналіз ретроспективних і поточних ринкових зрушень, застосувати варіативне сценарного дослідження змін середовища. Прогностичні здібності розробників стратегії дозволяють розширити коло методів і прийомів прогнозування, здійснити правильну оцінку рівня довіри до прогностичних характеристик середовища, визначити та диференціювати, за термінологією І. Ансоффа, «слабкі сигнали», які передують майбутнім значимим змінам. Це досить складні характеристики, які важко піддаються кількісному вимірюванню.

Отже, з'ясування рівня передбачуваності змін зовнішнього середовища доцільно здійснювати на основі роз-

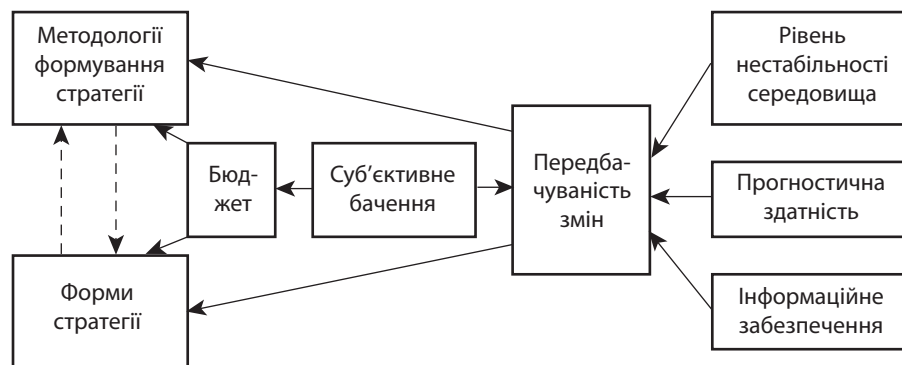


Рис. 1. Модель визначення форми стратегії і методології її формування на основі передбачуваності змін середовища

рахованих параметрів його нестабільності, трансформованих в якісні ознаки динамічності, стохастичності, турбулентності і експертно визначених рівнів прогностичних можливостей і поінформованості розробників стратегії (табл. 3).

Поєднання зазначених характеристик середовища з відповідним рівнем диференціації їхніх параметрів за методом багатомірного матричного позиціонування дозволяє сформувати можливі оціночні конфігурації, що відповідають певному рівню передбачуваності зовнішніх змін, який, у свою чергу, служить основою вибору методології формування стратегії підприємства.

Для цього можна скористатись класифікацією методологій/«моделей» стратегічного управління, розробленою І. Смоліним, згідно з якої існують моделі управління на основі формалізованої системи процедур (аналітична, прогностична), обмежених аналітичних ресурсів (інтуїтивна, принципологічна), ситуативних рішень [10, с. 140 – 144].

Моделі на основі формалізованої системи процедур відрізняються чіткістю регламентації та послідовністю дій, спрямованих на формування і реалізацію стратегії. Прогностична модель управління передбачає можливість створення широкої інформаційної бази для розробки оригінальної стратегії розвитку на основі передбачення кількісних параметрів майбутніх характеристик зовнішнього середовища. Головним імперативом прогностичної моделі є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний.

Моделі управління на основі обмежених аналітико-прогностичних ресурсів застосовуються у середовищі з високим рівнем динамізму змін зовнішнього організаційного середовища або при обмежених аналітико-прогностичних можливостях підприємства. Інтуїтивна модель позбавлена заздалегідь визначених формалізованих процедур, що передують прийняттю і реалізації стратегічних рішень. Інтуїтивність управління пов'язується з талантом підприємців, їх сміливою ірраціональністю. Принципологічна модель управління передбачає подолання негативних змін у середовищі завдяки дотриманню певних правил поведінки,

які гарантують життєздатність організації за будь-яких обставин, але обмежують можливість прориву на більш високе конкурентне положення на ринку. Вона придатна для застосування підприємствами з обмеженими аналітичними можливостями і інтуїтивними здатностями.

Ситуативна модель займає проміжне місце між формалізованими і аналітико-обмеженими моделями. Вона реалізується за обмежених можливостей передбачення змін, тому кількісна конкретизація стратегії вбачається недоцільною, а формування стратегії здійснюється за сценарним принципом, що обумовлює можливість її швидкої трансформації.

Визначений рівень передбачуваності змін середовища дозволяє сформувати пропозиції щодо вибору адекватної моделі стратегічного управління. При цьому додатковим чинником має служити бюджетне обмеження на розробку стратегії, який може суттєво вплинути на комплексність і глибину стратегічного процесу на підприємстві (табл. 4).

Обраній моделі стратегічного управління відповідають певні ознаки форми стратегії, зокрема, її розділи, форми представлення змісту і показників розвитку (табл. 5).

Особливо слід підкреслити, що форма представлення стратегії, і навіть її структура, мають виключно індивідуальні риси і залежать не тільки від рівня передбачуваності змін середовища і відповідної стратегічної методології. Оскільки порядок формування стратегії, як правило, визначає вищий менеджмент підприємства, від його рішень залежить вибір пріоритетної методології і форми представлення змістовних розділів і показників стратегічного розвитку. При цьому не слід применшувати вплив психологічних чинників, які часто стають головними при виборі не тільки методології формування стратегії, а й форми її представлення. Причому за певних обставин визначення форми стратегії може передувати обранню методології. Тому завданням наукової складової формування стратегії є обґрунтування можливих стратегічних рішень, вибір яких залежить від управлінської кваліфікації менеджерів і їхніх підприємницьких здатностей.

Таблиця 3

Матричне оцінювання рівня передбачуваності змін середовища

Ознаки нестабільності середовища, <i>Ср</i> (д – динамічне, с – стохастичне, т – турбулентне)	Інформаційна забезпеченість, <i>Із</i> (з – значна, о – обмежена)	Прогностична здатність розробників, <i>Пз</i> (в – висока, н – низька)	Рівень передбачуваності змін середовища
<i>Ср^д</i>	<i>Ср^д, Із^з</i>	<i>Ср^д, Із^з, Пз^в</i>	Високий
		<i>Ср^д, Із^з, Пз^н</i>	Високий, середній
	<i>Ср^д, Із^о</i>	<i>Ср^д, Із^о, Пз^в</i>	Високий
		<i>Ср^д, Із^о, Пз^н</i>	Високий, середній
<i>Ср^с</i>	<i>Ср^с, Із^з</i>	<i>Ср^с, Із^з, Пз^в</i>	Високий, середній
		<i>Ср^с, Із^з, Пз^н</i>	Середній
	<i>Ср^с, Із^о</i>	<i>Ср^с, Із^о, Пз^в</i>	Високий, середній
		<i>Ср^с, Із^о, Пз^н</i>	Середній
<i>Ср^т</i>	<i>Ср^т, Із^з</i>	<i>Ср^т, Із^з, Пз^в</i>	Середній, низький
		<i>Ср^т, Із^з, Пз^н</i>	Низький
	<i>Ср^т, Із^о</i>	<i>Ср^т, Із^о, Пз^в</i>	Середній, низький
		<i>Ср^т, Із^о, Пз^н</i>	Низький

Відповідність моделі стратегічного управління рівню передбачуваності змін середовища і бюджетному забезпеченню її розробки

Моделі управління	Рівень передбачуваності змін середовища			Бюджетне забезпечення розробки стратегії		
	високий	середній	низький	значне	помірне	обмежене
Аналітична	+			+		
Прогностична	+	+		+	+	
Ситуативна		+			+	
Інтуїтивна		+	+			+
Принципологічна			+			+

Таблиця 5

Відповідність елементів форми стратегії моделям стратегічного управління

Моделі управління	Рекомендовані елементи форми стратегії (коди)		
	Розділи	Форми змісту	Форми показників
Аналітична	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7	E1.2, E2.1, E2.2, E3.2, E4.1, E5.2	П 1.1, П 1.2, П 2.3, П 3.2, П 4.1
Прогностична	P1, P2, P3, P4, P5, P6	E1.1, E2.1, E2.2, E3.2, E4.1, E4.2, E5.2	П 1.2, П 2.1, П 2.2, П 2.3, П 3.1, П 4.2
Ситуативна	P1, P2, P3, P4, P5	E1.2, E2.1, E2.2, E3.1, E3.2, E4.1, E4.2, E5.1	П 1.2, П 2.1, П 2.2, П 2.3, П 3.1, П 4.2
Інтуїтивна	P1, P2, P4	E1.1, E2.1, E3.1, E5.1	–
Принципологічна	P1, P2,	E1.1, E1.2, E2.1, E3.1, E4.1, E5.2	–

ВИСНОВКИ

Форма стратегії є формалізованим продуктом процесу планування стратегічного управління. Вона являє собою зовнішній прояв структури внутрішніх елементів об'єкта і способів їх представлення, які формують: структурні елементи стратегії, способи представлення її змістовних розділів і цільових показників розвитку.

Процес визначення методологій формування стратегії та придатної для її практичного використання форми має обопільний характер і передбачає покрокове наближення до індивідуально вибудованого образу створюваної стратегії.

Вибір пріоритетної методології формування стратегії залежить від передбачуваності змін організаційного середовища, рівень якої визначається за параметрами його нестабільності, трансформованих в якісні ознаки динамічності, стохастичності, турбулентності та експертно визначених ознак прогностичних можливостей і поінформованості розробників стратегії.

Запропоновані форми представлення змістовних розділів і показників цільового розвитку, що відповідають певним методологіям побудови стратегії, сприятимуть підвищенню рівня наукового обґрунтування стратегічного управління підприємством. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. **Виссема Х.** Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания / Х. Виссема / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
3. **Грант Р. М.** Современный стратегический анализ / Р. М. Грант / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
4. **Гребін'як Л. Дж.** Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін /

Лоуренс Дж. Гребін'як / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.

5. **Ходкінсон Дж. П.** Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007, 392 с.

6. **Кох Р.** Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

7. **Мицберг Г.** Школы стратегий / Г. Мицберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпл. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

8. **Науменко М. О.** Удосконалення стратегічного управління організацією / М. О. Науменко, Т. В. Гура, О. С. Красногрудь // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 283 – 287.

9. **Портер М.** Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

10. **Смолін І. В.** Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І. В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с.

11. **Chandler A. D.** Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge / A. D. Chandler. – MA: MIT Press, 1962.

Науковий керівник – Смолін І. В., доктор економічних наук, професор, кафедра стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategii* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises*. Cambridge MA: MIT Press, 1962.
- Grant, R. M. *Sovremennyy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2011.
- Hrebin'iak, Lourens Dzh. *Yak zmusyty pratsiuvaty vashu stratehiu: Efektyvna realizatsiia stratehii ta vprovadzhenia zmin* [How to make your strategy work: An effective strategy implementation and change]. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2006.

Khodkinson, Dzh. P., and Sperrou, P. R. *Kompetentnaia organizatsiia: psikhologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [The competent authority: a psychological analysis of the strategic management process]. Kharkiv: Gumanitarnyy Tsentr, 2007.

Kokh, R. *Strategiia. Kak sozdat i ispolzovat effektivnuiu strategiiu* [Strategy. How to create and use an effective strategy]. St. Petersburg: Piter, 2003.

Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy* [School policies]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Naumenko, M. O., Hura, T. V., and Krasnohrud, O. S. "Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu" [Improving the strategic management of the organization]. *Biznes Inform*, no. 2 (2013): 283-287.

Porter, M. *Stratehiia konkurentsii* [Competitive strategy]. Kyiv: Osnovy, 1997.

Smolin, I. V. *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii* [Strategic planning for the organization]. Kyiv: KNTEU, 2004.

Vissema, Kh. *Strategicheskii menedzhment i predprinimatelstvo: Vozmozhnosti dlia budushchego protsvetaniia* [Strategic Management and Entrepreneurship: Opportunities for future prosperity]. Moscow: Finpress, 2000.

УДК 338.502

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СКП «ХАРЬКОВЗЕЛЕНСТРОЙ»

© 2014 БУРАК Е. Н.

УДК 338.502

Бурак Е. Н. Оценка стратегического потенциала СКП «Харьковзеленстрой»

В статье проведена оценка стратегического потенциала специализированного коммунального предприятия «Харьковзеленстрой» как интегрального показателя за 2009 – 2013 гг. Оценены уровни развития составляющих стратегического потенциала: технико-технологического, кадрового, финансового потенциалов и потенциала финансового состояния предприятия на основании модифицированных показателей развития. Данная методика оценки стратегического потенциала для предприятия сферы озеленения была использована впервые. Выявлено, что наиболее развитыми являются кадровый и финансовый потенциалы предприятия, наименее – технико-технологический потенциал и потенциал финансового состояния. За исследованный период наиболее высокий уровень развития стратегического потенциала был в 2010 г., к 2013 г. данный уровень значительно ухудшился. Результаты оценки стратегического потенциала предприятия: неэффективное управление ресурсами, отсутствие стратегического аспекта в управлении ресурсами. Проведенная оценка может стать аналитическим обоснованием принятия стратегических управленческих решений на СКП «Харьковзеленстрой» и определения направлений стабилизации его деятельности.

Ключевые слова: стратегический потенциал предприятия, модифицированный показатель развития, сфера озеленения.

Табл.: 14. **Библ.:** 8.

Бурак Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий, бизнес-администрирования и регионального развития, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)
E-mail: ledanext@mail.ru

УДК 338.502

Бурак О. М. Оцінка стратегічного потенціалу СКП «Харківзеленбуд»

У статті проведено оцінку стратегічного потенціалу спеціалізованого коммунального підприємства «Харківзеленбуд» як інтегрального показника за 2009 – 2013 рр. Оцінено рівні розвитку складових стратегічного потенціалу: техніко-технологічного, кадрового, фінансового потенціалів і потенціалу фінансового стану підприємства на базі модифікованих показників розвитку. Дана методика оцінки стратегічного потенціалу для підприємств сфери озеленення застосовується вперше. Виявлено, що найбільш розвиненими є кадровий і фінансовий потенціали, найменш – техніко-технологічний потенціал і потенціал фінансового стану. За досліджений період найбільш високий рівень розвитку стратегічного потенціалу був у 2010 р., до 2013 р. даний рівень розвитку значно погіршився. Результати оцінки стратегічного потенціалу: неефективне керівництво ресурсами, відсутність стратегічного аспекту управління ресурсами. Запропонована оцінка може стати аналітичним підґрунтям прийняття стратегічних управлінських рішень на СКП «Харківзеленбуд» і визначення напрямків стабілізації його діяльності.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, модифікований рівень розвитку, сфера озеленення.

Табл.: 14. **Бібл.:** 8.

Бурак Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)
E-mail: ledanext@mail.ru

UDC 338.502

Burak O. M. Evaluation of Strategic Potential of SCE «Kharkovzelenstroii»

In the article, strategic potential of the specialized communal enterprise «Kharkovzelenstroii» as integrated indicator for 2009-2013 is estimated. The following levels of development of the strategic potential components have been evaluated: technological, human and financial potentials, as well as potential of the financial condition of enterprise, based on the modified indicators of development. Such method for evaluating the strategic potential of an enterprise in the planting sphere was used for the first time. It has been recognized, that the most developed potentials of enterprise are the human and financial, the least developed – the technical and technological potentials as well as potential of the financial state. For the investigated period, the highest level of development of enterprise's strategic potential was evidenced in 2010, by 2013 this level was significantly worsened. The results of the evaluation of strategic potential of the enterprise are: inefficient management of resources, lack of a strategic aspect in the management of resources. The conducted evaluation can be used for an analytical justification for further strategic managerial decision-making in SCE «Kharkovzelenstroii» as well as for defining the directions for stabilization of the enterprise's activities.

Key words: strategic potential of enterprise, modified indicator of development, planting sphere.

Tabl.: 14. **Bibl.:** 8.

Burak Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Business Economy, Business Administration and Regional Development, Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov (vul. Marshala Bazhanova, 17, Kharkiv, 61002, Ukraine)
E-mail: ledanext@mail.ru