

*Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету*

14.11.2016

УДК 334.56

*Горбаченко Станіслав, Моїсеєнко Кирило*

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ**

У статті на підставі методу аналізу та синтезу розглянуто поняття та сутність стратегії розвитку підприємства, запропоновано власне бачення, досліджено різновиди стратегій розвитку та основні підходи до їх класифікації, проаналізовано алгоритм та методики оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства, їх переваги та недоліки.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, стратегія розвитку підприємства, класифікація стратегій розвитку, ефективність стратегії розвитку, методика оцінки ефективності стратегії розвитку.

*Горбаченко Станіслав, Моїсеєнко Кирило*

### **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ**

В статье на основании метода анализа и синтеза рассмотрены понятие и сущность стратегии развития предприятия, предложено собственное видение, исследованы разновидности стратегий развития и основные подходы к их классификации, проанализированы алгоритм и методики оценки эффективности стратегии развития предприятия, их преимущества и недостатки.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, стратегия развития предприятия, классификация

стратегий розвитку, ефективність стратегії розвитку, методика оцінки ефективності стратегії розвитку.

*Gorbachenko Stanislav, Moiseenko Kirill*

## **THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY: THE CONCEPT AND ESSENCE**

The article on the basis of the method of analysis and synthesis, discusses the concept and essence of the development strategy of the company proposed its own vision, explored the variety of strategies of development and approaches to their classification, the analysis of the algorithm and the methodology for assessing the effectiveness of the development strategy of enterprises, their advantages and disadvantages.

**Key words:** strategy, development, enterprise development strategy, classification of strategies, the effectiveness of the strategy development, methods of evaluating the effectiveness of development policies.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Однією з проблем, яка виникає перед будь-яким підприємством, є проблема забезпеченості безперервності розвитку. Ми живемо в складному, швидко і безперервно мінливому світі бізнесу з великою кількістю змінних чинників. Керівникам, що діють в цих обставинах, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу та непередбачуваності зовнішнього ділового середовища. Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю і невизначеністю, пред'являють до підприємств все більш жорсткі вимоги, особливо в частині управління. У таких умовах ефективний розвиток підприємства без наявності чіткої стратегії розвитку практично неможливий.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Процесу формування стратегії розвитку підприємства присвячено багато досліджень та робіт таких вчених як М. Портер, К. Прохалад, Г. Хемел, І. Ансофф, а також таких сучасних авторів як О.С. Виханський, Л.Є. Довгань, Ю. В. Каракай, які у своїх роботах відображають вирішення питань формування стратегічного розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на значну увагу щодо стратегії розвитку підприємства багато питань розкриті недостатньо. Зокрема відсутня єдність думок вчених щодо сутності стратегії розвитку, її різновидів; відсутня універсальна методика оцінки ефективності стратегії розвитку.

**Постановка завдання.** Головною метою дослідження є з'ясування сутності стратегії розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: визначити поняття стратегії розвитку; проаналізувати класифікація стратегій розвитку сучасного підприємства; здійснити оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історично термін «стратегія» склався та набув визначеного змісту у військовій лексиці. Його перше застосування пов'язують з класичною працею китайського філософа Сунь Цзи «Мистецтво ведення війни», написаною у V столітті до н. е. В його контексті стратегія є частиною військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій із заздалегідь сформульованими завданнями. У словнику російської мови С.Ожегова надається таке тлумачення стратегії: «стратегія – це наука ведення війни, мистецтво ведення війни» [0, с. 949].

Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Отже, стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення. Але вже при такому узагальненому трактуванні суті стратегії виникають розбіжності, обумовлені призначенням об'єктів стратегічного впливу.

На наш погляд, стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Поняття стратегії обов'язково повинне розглядатися з динамікою стану підприємства. Адже стратегія в цілому може бути направлена на утримання становища на ринку, вона може бути антикризовою тощо. Важливого значення набуває такий стан

підприємства як динамічної відкритої організації як «розвиток». В цьому контексті вчені ведуть мову про стратегії розвитку підприємства.

Розглядаючи зміст поняття "розвиток", Л.Г. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньоприаманних їй механізмів самоорганізації [0, с. 23]. Основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [0, с. 19-23]. На думку М.І. Головінова стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки за наявності певних факторів [0, с. 227]. Автор вважає, що концептуально стратегія розвитку підприємства – це довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напряму діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності. Б.Г. Шелегеда та Н.В. Касьянова та інші автори визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи [0, с. 90]: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення. Тобто, вони розглядають різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи цим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку. В.С. Пономаренко та співавтори [0, с. 312] також ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Щоправда, під розвитком автори розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур, що, на нашу думку, не дає нам повного розуміння і є обмеженим трактуванням.

Стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку

економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства, забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнту. Стратегія розвитку підприємства повинна засновуватися не на положеннях екстенсивного розвитку, а на засадах інтенсивного розвитку, тобто створення якісно нових форм.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але слід зауважувати, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди має індивідуальний характер, бо вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників. Незважаючи на те що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії,

надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис.

Усі стратегії можна умовно поділити на:

- стратегії розвитку (зростання);
- стратегії скорочення.

I. Герчикова виділяє наступні види стратегій розвитку:

1. Продуктово-ринкова стратегія визначає технологію виробництва продукції та методи її реалізації.

2. Метою стратегії управління набором галузей є диверсифікація, і вона повністю співпадає зі стратегіями диверсифікації, запропонованими іншими авторами.

3. Стратегія поглинання розробляється з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі.

4. Стратегія маркетингу визначає місце товару на ринку, а також комплекс маркетингових заходів для його успішної реалізації.

5. Конкурентна стратегія дає змогу забезпечити конкурентоздатність продукції на певному ринку збуту.

6. Стратегія нововведення припускає розробку нових технологій та видів продукції, тобто передбачає пошук нових технологічних можливостей [0, с. 123].

О. Віханський розглядає три групи стратегій зростання, кожна з яких також має у своєму складі ряд стратегій:

1. Концентроване зростання: посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту.

2. Інтегроване зростання: зворотна вертикальна інтеграція; вертикальна інтеграція.

3. Диверсифіковане зростання: центрована диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація [0, с. 161].

Таким чином, у багатьох авторів можна від слідкувати збіг щодо підходів класифікації базових стратегій розвитку підприємства. У загальному вигляді, дана класифікація виглядає наступним чином: зростання за рахунок товару; зростання за рахунок ринку; зростання за рахунок інтеграції; зростання за рахунок диверсифікації.

В.В. Красношарпа всі стратегії розвитку ділить на три основні групи:

1. Стратегії концентрованого зростання (передбачають зростання за рахунок товару або ринку):

- стратегія розвитку основного товару;
- стратегія розвитку нового товару;
- стратегія розвитку традиційного ринку;
- стратегія розвитку нового ринку.

## 2. Стратегії інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної інтеграції (передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її постачальниками);

- стратегія інтеграції, що направлена вперед(передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її споживачами);

- стратегія глобалізації (передбачає одночасне використання двох вищевказаних стратегій).

## 3. Стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікації (основна увага приділяється виявленню напрямів диверсифікації в існуючому сегменті діяльності);

- стратегія однорідної диверсифікації (зростання за рахунок активізації діяльності у суміжних з уже існуючими сферами );

- стратегія технологічної диверсифікації (вироблення продукції з використанням принципово нових технологій та методів виробництва);

- стратегія конгломератної диверсифікації (зростання на базі роботи в технологічно не пов'язаних між собою напрямках діяльності) [6, с. 41].

Відповідно до основних підсистем підприємства - адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, - виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії. Можна стратегії розвитку розглядати відповідно до стадії життєвого циклу, що передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку.

Використання в якості критерію поділу ступіня привабливості закордонних ринків, що впливає на потенціал розвитку підприємства та конкурентних переваг фірми, дає підстави для виокремлення

чотирьох способів поведінки на ринку: стратегії зростання, консолідації, утворення ринкової позиції та відступу.

З позиції ринків виділяють глобальну, міжнародну, транснаціональну та багатонаціональну стратегії розвитку.

Стосовно оцінки ефективності стратегії до сих пір не вироблено єдиної концепції. Більш того, підходи різних авторів суттєво різняться. Одні з них намагаються розглянути ефективну стратегію, її критерії та сутність [0, с. 248], другі намагаються визначити систему показників [0, с. 241], треті оцінюють стратегію в момент вибору з альтернативних варіантів [0, с. 227]. Розглянемо коротко ці підходи.

О.С. Виханський вказує, що оцінка вибраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних чинників, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки вибраної стратегії кінець кінцем підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться по наступних напрямках.

1. Відповідність вибраній стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.п.

2. Відповідність вибраній стратегії потенціалу і можливостям фірми. В даному випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п. [0, с. 109]

3. Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьом напрямкам:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії;



- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії [0, с. 126].

Важливим напрямком оцінки є встановлення системи певних показників, за якими її оцінюють. Так, наприклад, В.С. Пономаренко вказує, що будь-яку стратегію необхідно оцінювати з точки зору витрат [0, с. 243].

Для розробки достатньо детальної стратегії необхідно чітко визначити проблему, потребу, можливості чи умови, на які має бути спрямована ця стратегія, її цілі та завдання на стратегічному, управлінському та операційному рівні. Міркуючи в цьому напрямку, можна створити базові критерії, стандарти та параметри для розробки альтернатив і, кінець кінцем, вибору пропонованої стратегії чи програми. Наприклад, тепер уже має бути зрозуміло, що ефективність стратегії в багатьох випадках можна емпірично зв'язати з витратами на неї. Таким чином, при калькуляції витрат на реалізацію стратегії чи програми керівник має врахувати співвідношення між різними показниками результативності, щоб забезпечити їх сумісність.

Існують і інші підходи щодо визначення критеріїв оцінки. Так, наприклад виділяють такі кількісні критерії оцінки стратегії: частка ринку; задоволення робітників; ріст обсягу продаж; чистий прибуток; доходи, що втрачені через страйки; курс акцій; рівень витрат та ефективність виробництва; норма дивідендів; рівень витрат та ефективність збуту; доходи на акцію; плинність кадрів; прибуток на капітал; невиходи на роботу, прогули; виплати по цінних паперах. До якісних критеріїв оцінки стратегії відносяться: здатність залучити висококваліфікованих менеджерів; збільшення обсягу послуг клієнтам; знання ринку; зниження кількості небезпек; використання можливосте

Склад показників оцінювання стратегії залежить від стратегії та її конкретного змісту. Це очевидно, якщо розглянути модель М. Портера, яка побудована на трьох конкурентних стратегіях:

- лідерство на економії витрат (стратегія оцінюється на основі ефекту масштабу, мінімізації витрат);
- концентрація на сегменті ринку (стратегія оцінюється на основі зв'язку між рентабельністю і часткою підприємства на ринку);
- диференціація (основний оціночний критерій – високі ціни на продукцію підприємства, що має певний рівень незамінності) [12, с.

14].

Комплексний діловий аналіз PIMS (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху грошових коштів залежно від розробленої стратегії.

Оцінювання стратегії за допомогою формули Z-фактора Альтмана дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику:

$$Z\text{-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

де  $X_1$  – вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні - амортизація);

$X_2$  – нерозподілений прибуток, поділений на активи;

$X_3$  – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи;

$X_4$  – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів;

$X_5$  – обсяг продажів, поділений на активи.

Якщо Z-фактор  $> 3$  – ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор  $< 1,8$  – ризик високий [12, с. 40]. Окрім фактора Альтмана, в процесі аналізу використовують наступні показники.

Чистий приведений дохід (NPV) являє собою різницю дисконтованих на один момент часу (звичайно на рік початку реалізації проекту) показників доходів і видатків (капітальних вкладень).

Економічний зміст ставки дисконтування наступний: її величина відповідає мінімально прийнятної для інвестора нормі доходу на капітал (як правило, ставка залучення депозитів у комерційних банках).

Внутрішня норма прибутковості (англ. internal rate of return – IRR) – показник, що дозволяє оцінити ступінь привабливості альтернативного розміщення ресурсів. Економічний зміст цього показника можна пояснити в такий спосіб. Як альтернатива вкладенням фінансових коштів в інвестиційний проект розглядається розміщення тих же коштів (так само розподілених за часом вкладення)

під деякий банківський відсоток. Розподілені в часі доходи, одержувані від реалізації інвестиційного проекту, також містяться на депозитний рахунок у банку під той же відсоток.

Економічна ефективність завжди була найголовнішим критерієм прийняття управлінських рішень стосовно зовнішньоекономічних операцій. Найчастіше кінцевим показником є прибуток. Саме він в умовах ринкової економіки визначає особливості поведінки підприємства на міжнародному ринку. Всі останні цілі лише підпорядковані отриманню прибутку. Навіть збільшення питомої ваги на певному ринку за кінцеву мету має збільшення обсягу прибутку. Водночас, система показників економічної ефективності дає можливість підприємству більш широко оцінити міру досягнення цілей підприємства на зовнішньому ринку. Саме в цьому полягає важливе значення механізму оцінки економічної ефективності для вибору поведінкової стратегії на ринках збуту продукції конкретного підприємства.

**Висновки.** В процесі дослідження різних підходів вчених до терміну «стратегія розвитку» встановлено відсутність єдиного підходу. На підставі узагальнення різноманітних підходів під стратегією розвитку підприємства пропонується розуміти довгостроковий генеральний план дій, що визначає пріоритети напрями розвитку підприємства, його проблеми та місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Сутність стратегії розвитку полягає у тому, що вона визначає подальший вектор розвитку підприємства і намічає шляхи досягнення поставлених цілей такого розвитку.

Сучасні автори виокремлюють базові та не базові стратегії розвитку, проте недостатньо аргументовують такий підхід. Дуже часто до базових стратегій відносять продуктово-ринкову, диверсифікацію, поглинання, маркетингу та конкуренту стратегії. Усі стратегії зростання ділять на концентровані, інтегровані та диверсифіковані. Причому концентровані стратегії ділять на дві групи: за рахунок ринку та за рахунок товару. Іноді до стратегій зростання підходять з функціонального підходу. В цьому контексті виділяють організаційну, соціальну, маркетингову, виробничу, фінансову стратегію зростання.

Однією з найбільших проблем стратегічного управління є проблема оцінки стратегії розвитку. На сьогодні не існує єдиної

методики такої оцінки. Різні автори пропонують різні підходи до такої оцінки. Для вирішення питання розробки методики оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку обирають відповідні критерії ефективності, зокрема кількісні: частка ринку; задоволення робітників; ріст обсягу продаж; чистий прибуток; доходи, що втрачені через страйки; курс акцій; рівень витрат та ефективність виробництва; норма дивідендів; рівень витрат та ефективність збуту; доходи на акцію; плинність кадрів; прибуток на капітал; невиходи на роботу, прогули; виплати по цінних паперах або якісні: здатність залучити висококваліфікованих менеджерів; збільшення обсягу послуг клієнтам; знання ринку; зниження кількості небезпек; використання можливостей.

Для оцінки стратегій можливим видається застосування дискретних моделей оцінки банкрутства підприємства до і після впровадження стратегії. Проте, на наш погляд, найбільш доцільним є застосування методики оцінки інвестиційних проектів. У такому вигляді методика передбачає розрахунок чистого приведенного доходу, періоду окупності, внутрішньої норми прибутковості та індексу рентабельності.

**Перспективи подальших розробок.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані таким чином: з'ясування алгоритму розробки та впровадження стратегії розвитку; діагностика стану реалізації обраної стратегії розвитку; удосконалення методики оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку.

### *Література*

1. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский – М: Гардарика, 1998. – 296 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 546 с.
4. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224–228
5. Комірна В. В. Вибір пріоритетної стратегії розвитку підприємства "АПК–інвест" / В. В. Комірна, М. О. Бабаєва. //

Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – С. 37–42

6. Красношарпа В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства / В.В. Красношарпа // Ефективна економіка. – 2016. – №1. – С. 40–46.

7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 315 с.

8. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.

9. Облой К. Сила простоты / К. Облой // &Стратеги. – 2003. – №2. – С. 12–18

10. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Рус. язык, 1986. – 949 с.

11. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.

12. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.

1. Vasylenko V.A. Stratehichne upravlinnya : navch. posibn. / V.A. Vasylenko, T.I. Tkachenko. – К. : Vyd-vo TsUL, 2003. – 396 s.

2. Vykhanskyu O. S. Stratehycheskoe upravlenye / O. S. Vykhanskyu – М: Hardaryka, 1998. – 296 s.

3. Herchykova Y. N. Menedzhment / Y.N. Herchykova. – М.: YNFRA–M, 2010. – 546 s.

4. Holovinov M.I. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' i oznaky / M.I. Holovinov // Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny. – 2011. – Vyp. 21.19. – S. 224–228

5. Komirna V. V. Vybir priorytetnoyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva "APK–invest" / V. V. Komirna, M. O. Babayeva. // Efektyvna ekonomika. – 2013. – # 11. – S. 37–42

6. Krasnoshapka V.V. Klasyfikatsiya stratehiy rozvytku vyrobnychoho pidpryyemstva / V.V. Krasnoshapka // Efektyvna ekonomika. – 2016. – #1. – S. 40–46.

7. Kruhlov M.Y. Stratehycheskoe upravlenye kompanyey / M.Y. Kruhlov. – М.: Russkaya delovaya lyteratura, 1998. – 315 s.

8. Mel'nyk L.H. Fundamental'nye osnovy razvytyya / L.H. Mel'nyk. – Sumy: YTD "Unyversytet-skaya knyha", 2003. – 288 s.
9. Obloy K. Syl'a prostoty / K. Obloy // &Stratehy. – 2003. – #2. – S. 12–18
10. Ozhehov S. Y. Slovar' russkoho yazyka / S.Y. Ozhehov. – M.: Rus. yazyk, 1986. – 949 s.
11. Ponomarenko V.S. Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva : navch. posibn. / V.S. Ponomarenko ta in. – Kharkiv : Vyd-vo KhDEU, 2002. – 639 s.
12. Sheleheda B.H. Stratehichne upravlinnya potentsialom pidpryyemstva : monohrafiya / B.H. Sheleheda, N.V. Kas'yanova, A.Ya. Bersuts'kyu ta in. – Donets'k : Vyd-vo DonUEP, 2006. – 219 s.

*Рецензент: Карпов В.А. к.е.н., професор кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету*

*28.10.2016*

УДК 331.56(477)

*Дехтяренко Ольга*

## **ПРОБЛЕМА БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ**

У даній статті розглянута одна з найбільш актуальних в даний час проблем – проблема безробіття і її динаміки в Україні. Адже безробіття призводить до марнування в несумірних масштабах робочої сили - головної продуктивної сили країни, до істотного скорочення потенційного валового продукту і національного доходу країни, тягне за собою значні державні витрати на сплату допомоги з безробіття, перекваліфікацію та працевлаштування безробітних. Представлені тенденції в розвитку безробіття в Україні в даний час, розглядаються ефективні способи забезпечення роботою працездатного населення в закордонних країнах, проаналізовано можливості подолання безробіття та забезпечення зайнятості в Україні.