

5. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yaty`ya [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).
6. Sokolovskyi S. A., Naumenko N. A. (2018). Analiz osobly`vostej upravlinnya informacijny`my` potokamy` logisty`chny`x procesiv pidrozdiliv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny. [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19-21.
7. Kalicheva N. E. (2017). Vply`v informacijny`x tehnologij na efekty`vnist` funkcionuvannya vitchy`znyanoi transportno-logisty`chnoyi sy`stemy` v suchasny`x umovax. [Influence of information technologies on efficiency of functioning of domestic transport-logistic system in modern conditions]. Aktual`ni problemy` ta napryamy` rozvy`tku potencialu social`no-ekonomichny`x sy`stem v umovax konkurenciyi: monografiya. [Actual problems and directions of development of potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph]. Kharkiv: FOP Panov AM Issued. LLC In Business, pp. 201-210. (in Ukrainian).
8. Kalicheva N.E. (2014). Problemy` ta perspekty`vy` vprovadzhennya informacijny`x tehnologij u vitchy`znyanij transportnij sferi. [Problems and prospects of introduction of information technologies in the domestic transport sphere]. *Suchasna ekonomika: aktual`ni problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku: kolekty`vna monografiya*. [Modern Economics: Current Issues and Prospects for Development: A Collective Monograph]. Kharkiv: NTMT, pp. 73-78.
9. Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. No. 12, pp. 286-296.
10. Brambilla M., Fraternali P. (2014). *Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience*//*Science of Computer Programming*. Vol/ 89. Part B, pp. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.
11. Grabovsky E. M. (2018). Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mkuy` elektronnoho navchannya [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 11 (52), pp. 36-39.

УДК 658.589

## КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Шраменко О.В., к.е.н., доцент,  
Жиліна Г.Ф., магістр,  
Задорожна С.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуто оцінку стратегії як важливу задачу в системі управління ефективністю підприємства. Виокремлено напрямки, критерії та рівні оцінки ефективності стратегії підприємства.*

© Шраменко О.В.,  
Жиліна Г.Ф.,  
Задорожна С.М.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019**

*Конкретизовано підходи , які використовуються на різних етапах оцінки та відбору стратегії, дана їхня критеріальна характеристика, а також виділено переваги та недоліки.*

*Відмічено, що оцінювання стратегії має бути не разовим заходом, що проводиться наприкінці розробки стратегії, а є інтегральною частиною процесу планування на підприємстві.*

**Ключові слова:** *стратегія, управління ефективністю підприємства, критерії оцінки, підходи до оцінки, системи показників.*

## **КРИТЕРИИ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Шраменко Е.В., к.э.н., доцент,  
Жилина А.Ф., магистр,  
Задорожная С.Н., магистр (УкрГУЖТ)***

*В статье рассмотрена оценка стратегии как важная задача в системе управления эффективностью предприятия. Выделены направления, критерии и уровни оценки эффективности стратегии предприятия.*

*Конкретизированы подходы, используемые на разных этапах оценки и отбора стратегии, дана их критериальная характеристика, а также выделены преимущества и недостатки.*

*Отмечено, что оценивание стратегии должно быть не разовым мероприятием, проводимым в конце разработки стратегии, а являться интегральной частью процесса планирования на предприятии.*

**Ключевые слова:** *стратегия, управление эффективностью предприятия, критерии оценки, подходы к оценке, системы показателей.*

## **CRITERIA AND APPROACHES TO EVALUATING AN ENTERPRISE STRATEGY**

***Shramenko O.V., Ph.D, associate professor,  
Zhilina G.F, master,  
Zadorozhnaya S.M., master (USURT)***

*The article deals with the strategy as a basis of a sustainable enterprise development. It is noted that its evaluating is an important task in the enterprise performance management system. In the course of the study, the directions, criteria and levels of evaluating the effectiveness of the enterprise strategy have been highlighted. It is also noted that quantitative assessment of the enterprise efficiency degree, in terms of strategy, should be expressed through a comparison of indicators of final results and costs of all types of resources. The authors emphasize that the most significant are two kinds of work improvement: growth of profitability and increase of business activity of the enterprise and its competitiveness.*

*At different stages of evaluation and selection of a strategy, different approaches are used. Practice confirms that most often enterprises use approaches based on cost management and investment performance assessment. The authors concretize such approaches, give their criterial characteristics, and highlight the advantages and disadvantages.*

*It is concluded that in the modern world, indicator systems are increasingly being used to develop and evaluate the effectiveness of a strategy, that is reduced to a single integral indicator. The most common system is a balanced scorecard.*

*It is noted that, despite the benefits associated with the ability to determine the impact of each individual indicator on the overall level of goals achievement, the identified approaches are characterized by a number of limitations and can be applied only under certain conditions.*

*In this regard, depending on the strategic goals of the enterprise, one or another campaign or a combination of several of them may be chosen. The main task of a head of an enterprise is to choose a campaign that meets the individual characteristics of the business entity and organically fits into the general system of its management.*

*Attention is drawn to the fact that the evaluation of the strategy should not be a one-time event held at the end of the strategy development, but should be an integral part of the planning process of the enterprise.*

**Keywords:** *strategy, enterprise performance management, criteria of evaluating approaches to evaluating, indicator systems*

**Постановка проблеми.** В мінливому зовнішньому середовищі фірми здійснюють свою діяльність в умовах значної невизначеності. І саме ефективністю стратегії організації визначається її сталий розвиток в існуючих економічних та соціально-політичних умовах в галузі й в країні. Стратегія фірми повинна враховувати дії конкурентів, а також прагнути діяти відповідно до змінених ключових факторів успіху. В той же час стратегія має бути заснована на використанні наявних ресурсів і ключових технологій, спиратися на сильні сторони організації та сприятливі зовнішні можливості.

Тобто, розробка стратегії підприємства передбачає формування набору альтернатив розвитку, який поетапно звужується в процесі їх оцінки і остаточного відбору базової стратегії. Поле майбутніх рішень визначається за допомогою сукупності критеріїв оцінки, і якщо критерії оцінки обрані помилково, створюється лише видимість правильного рішення. Отже, формування механізмів вимірювання та оцінки результатів функціонування бізнесу та, відповідно, оцінки стратегії підприємства є важливим питанням системи управління ефективністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених**

**частин загальної проблеми.** Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: І. Ансофф, Д. Нортон, Р. Каплан, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, О. Віханський, В. Дикань, І. Должанський, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакова, О. Шраменко М. Ходоровський та ін. [3-5, 8, 14, 16, 17].

Стратегічні аспекти управління на залізничному транспорті України вивчаються в працях І.В. Токмакової, В.О. Овчиннікової, Т.М. Юсупової [12, 15]. Питання формування та оцінки стратегічних альтернатив досліджуються в роботах О. Біловодської, О. Єрмишової, Є. Коршунової, В. Маслової, Н. Пасмурцевої [2, 6, 9, 10, 13].

Наукова сфера досліджень все більше проявляє інтерес до даного питання і показує, що найменш вивченими є питання вибору і оцінки стратегічних альтернатив та економічної ефективності. Актуальність і практична значущість проблеми визначили вибір мети дослідження.

**Мета статті** полягає в дослідженні існуючих критеріїв та концептуальних підходів до оцінки стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За думкою фахівців

стратегічного управління, процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована досягненню фірмою своїх цілей [3]. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, її оцінюють за такими напрямками:

1) відповідність обраної стратегії стану і потребам середовища. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, урахування факторів динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу товару;

2) відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі [11];

3) прийнятність ризику. Ризик оцінюють за трьома напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки, до яких може призвести невдала обрана стратегія; виправданість можливого позитивного результату ризиком втрат від провалу в реалізації стратегії [14].

В роботах О.П. Єрмичної виділено такі критерії оцінки стратегії підприємства:

- досяжність цілей організації – стратегія повинна передбачати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище;

- відповідність ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищу – стратегія має бути заснована на використанні наявних ресурсів і ключових технологій, спиратися на сильні сторони та зовнішні можливості;

- створення переваги – стратегія повинна забезпечувати створення і підтримку конкурентних переваг, надавати можливості для творчості;

- прийнятність для організації і суспільства – стратегічний вибір вважається прийнятним, якщо приймається всіма учасниками стратегічного управління;

- гармонійність – стратегія повинна забезпечувати створення суспільних цінностей в довготривалій перспективі, відповідати місії організації, а також мінливим соціальним потребам;

- реалізуємість – стратегія не повинна передбачати надмірних витрат наявних ресурсів і не повинна вести до виникнення нерозв'язних проблем;

- послідовність – стратегія повинна задавати єдиний напрямок всієї діяльності організації, не повинна містити суперечливих цілей і програм [6].

А. Томпсон та А. Стрікланд виділяють такі основні критерії оцінки стратегії:

1) критерій ступеня відповідності. Ефективна стратегія точно відповідає ситуації в компанії з погляду як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і її власних можливостей і прагнень;

2) критерій переваги в конкурентній боротьбі. Ефективна стратегія веде до стабільної конкурентної переваги;

3) критерій інтенсивності роботи. Ефективна стратегія підвищує інтенсивність роботи компанії [16].

Оцінка ефективності стратегії може проводитися за такими рівнями:

- ефективність реалізації окремих стратегічних проектів;

- ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей;

- ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів;

- визначення «побічних (зовнішніх)» ефектів (врахування економічних так і позаекономічних наслідків реалізації стратегії) [17].

За думкою О.А. Біловодської найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є:

1) збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство;

2) динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій;

4) динаміка збільшення обсягів продажів продукції [2].

Отже, кількісна оцінка ступеня підвищення ефективності діяльності підприємства в стратегії повинна виражатися випереджаючим зростанням показників кінцевих результатів у порівнянні з витратами всіх видів ресурсів. Два види вдосконалення роботи є найбільш значимими: зростання прибутковості й зростання довгострокової ділової активності компанії і її конкурентоспроможності.

На різних етапах оцінки та відбору стратегій використовуються різні підходи до оцінки стратегії підприємства. В своїй практичній діяльності більшість підприємств керуються методами управління, які в своїй основі розглядають досягнення можливо більшої ринкової доданої вартості підприємства або його окремих структурних підрозділів, або засновані на оцінці ефективності інвестицій.

Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів здійснюється за допомогою інвестиційного аналізу. В основі даного методу закладено проходження основної мети, яка визначається інвестором, - максимізація його кінцевого стану або збільшення цінності бізнесу. Всі чисті вигоди, які генеруються проектом, приводяться до еквівалентної основи через дисконтування і забезпечують тим самим сумісність різночасових витрат і результатів. Основним критерієм прийняття стратегічних рішень в цій концепції є величина чистого дисконтованого доходу NPV (net present value), який визначається як різниця між поточною вартістю потоку майбутніх чистих вигод і поточною вартістю інвестиційних витрат в процесі реалізації проекту. Відносними показниками, що характеризують ефективність проекту, є внутрішня норма

доходності IRR (internal rate of return), індекс прибутковості PI (profitability index), термін окупності інвестицій PBP (payback period) [3, 5].

Варто зазначити, що жоден з перерахованих показників сам по собі не є достатнім для рішення про реалізацію або відхилення проекту. Рішення повинно прийматися з урахуванням значень всіх перерахованих критеріїв інтересів всіх учасників діяльності господарюючого суб'єкта в кожному з реалізованих ним проектів.

Один з підходів, заснованих на управлінні вартістю – VBM-менеджмент (Value Based Management). Це інструмент оцінки вартості бізнесу та її зміни під дією розробленої стратегії діяльності організації. Основні принципи, на яких базується концепція вартості VBM:

1) показником, що оцінює діяльність компанії, є грошовий потік, який генерується самою компанією;

2) нові вкладення слід здійснювати тільки за умови створення нової вартості. Але при цьому, слід враховувати той факт, що створення нових інвестицій можливо тільки тоді, коли рентабельність вкладень вище витрат, які залучені в капітал;

3) поєднання активів повинно відповідати вимогам часу, для того щоб забезпечувати максимальне зростання компанії [18].

Концепція вартості VBM дозволяє аналізувати стратегію підприємства, оскільки в залежності від бізнес-моделі, яка використовується, безпосередньо залежать майбутні вільні грошові потоки компанії. Нова вартість створюється тоді, коли віддача на інвестований капітал перевищує очікувану прибутковість від альтернативних вкладень з порівняним ризиком. В той же час застосування цього підходу до оцінювання ефективності стратегії ускладнюється трудомісткістю розрахунку різних видів показників, складністю прогнозування вартості для малих підприємств тощо [9].

Розповсюдженою системою в сфері стратегічного менеджменту є управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM). Це процесно-орієнтований підхід в стратегічному управлінні та аналізі, спрямований на поліпшення здатності організації оцінювати свій стан і управляти ефективністю функціонування [9].

BPM складається з чотирьох основних елементів: учасники процесу управління; інтерактивні бізнес-процеси управління; методи управління; інформаційні системи та технології. Перевагами впровадження BPM є:

- встановлення взаємозв'язку стратегії організації з оперативною діяльністю;
- зниження витрат і збільшення прибутку за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- моніторинг бізнес-процесів, відстеження критичних ситуацій.

До недоліків впровадження BPM можна віднести високу вартість впровадження технології BPM та велику кількість часу, який потрібен для впровадження BPM-технологій. Протягом виробничого процесу система може коригуватися і адаптуватися відповідно до інтересів організації і мінливого зовнішнього середовища.

Варто зазначити, тенденції сучасного менеджменту такі, що і розробка стратегії підприємства, і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників. Однією з найпоширеніших систем є розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем система збалансованих показників (СЗП), яка являє собою інтегровану систему оцінки діяльності підприємства.

Збалансований підхід включає показники, що характеризують чотири основні напрямки оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства. Оскільки ці основні

напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників, вони дозволяють враховувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних і кількісних стратегічних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки і прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства [1, 8].

Прикладом вдалого розширення моделі Р. Нортон і Д. Каплана називають досвід компанії Nova Chemical (Канада), яка включила в структуру СЗП ще одну проекцію (блок показників) «Соціальна сфера» [17].

На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через ключові показники ефективності (Key Performance Indicator (KPI)), які є, по суті, вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. Тобто, ретельно розроблена збалансована система показників підтримує точне бачення ключових індикаторів.

Унікальність СЗП по відношенню до існуючих сучасних методів управління полягає в переведенні місії і спільної стратегічної мети підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань. Організація отримує в результаті систему координат дій у відповідності зі стратегією на будь-яких рівнях управління і пов'язує різні функціональні області. У цьому контексті СЗП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління.

Недоліками цього підходу є розмитість впровадження СЗП і відсутність швидких результатів, труднощі виявлення ключових показників, їх вимірювання, складність у визначенні причин невідповідності намічених цільових значень і досягнутих результатів.

Ряд авторів, зокрема Н.М. Пасмурцева, О.А. Біловодська, І.О. Казачков пропонують

використовувати для оцінки стратегії підприємства підходи на основі визначення ряду інтегральних, нормативних та фактичних показників.

Так, в роботі [13] система оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства включає в себе такі інтегральні показники її результативності: інтегральний показник економічного ефекту від виробничо-господарської діяльності, інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках, інтегральний показник стійкості інвестиційного розвитку та інноваційності підприємства. Означені інтегральні показники повинні бути більше одиниці та наближені до значень передбачуваних в процесі реалізації стратегії інтегральних показників.

В науковій праці [2] запропонований підхід щодо оцінки стратегій на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними. Він передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) формування переліку показників визначення економічного зростання;
- 2) встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- 3) вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;
- 4) визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації;
- 5) оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників;
- 6) виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;
- 7) формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

В роботі [7] запропоновано сутнісний підхід до визначення результатів реалізації стратегічного плану підприємства, який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів:

- 1) формування переліку показників ( $i = 1, \dots, n$ ), за якими буде проводитися оцінка;
- 2) визначення ступеня значущості кожного окремо взятого показника ( $k_i$ );
- 3) розрахунок середнього темпу зростання/падіння кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії ( $T$ ), та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану ( $T_{стр}$ );
- 4) аналіз динаміки зміни показників (+ або -);
- 5) визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i), \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників, од.;  
 $k_i$  – ступінь значущості  $i$ -го показника, %;  
 $g_i \in \{1,0\}$  – параметр, що відображає динаміку зміни  $i$ -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки (+) одиничне значення, а за негативної (-) нульове;  
 $f_i \in [0;1]$  – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс-мажорними обставинами.

Варто зазначити, що означені підходи, незважаючи на їх переваги щодо визначення впливу кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей, характеризуються рядом обмежень, можуть застосовуватися лише за певних умов та мають в якійсь мірі суб'єктивну оцінку.

Таким чином, залежно від стратегічних цілей організації може вибиратися той чи інший підхід або поєднання декількох з них. Одним з основних завдань керівників якраз і є вибір методики, яка у найбільшому ступені відповідає індивідуальним особливостям діяльності господарюючого суб'єкта, і органічне поєднання цієї методики із загальною системою управління організацією.

**Висновки.** Ефективність стратегії організації – багаторівневе поняття, яке включає ефективність реалізації окремих стратегічних програм (проектів), ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Вимірювання результативності стратегічного планування засноване на порівняльному аналізі економічної діяльності організації до поставлених цілей, відповідністю стратегії реаліям внутрішнього і зовнішнього середовища, цілям і місії підприємства в цілому.

Оцінка результативності стратегії розглядається як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Процес оцінювання стратегії повинен бути інтегральною частиною процесу планування, а не разовою подією, що відбувається в кінці розробки стратегії.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства [Текст] / Т.В. Батанова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Випуск 3 (54). – С. 79-83.

2 Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації /

Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. – С. 198- 213.

3 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

4 Дикань В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л.Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Ч.3. – 2014. – С. 88-91.

5 Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

6 Ермичева Е.П. Оценка и отбор стратегических альтернатив// Вестник. – 2009. – №1(25) – С. 42-44.

7 Казачков І.О. Вплив стратегічного управління на основні результати діяльності металургійного підприємства [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.О. Казачков. – Х., 2012. – 23 с. – С.5-6.

8 Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.

9 Коршунова Э.Т. Подходы к оценке эффективности стратегии промышленного предприятия: расширение инструментария и методов управления эффективностью //Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – Выпуск № 71. – С. 52-68.

10 Маслова В.О. Оцінка стратегічної привабливості підприємства в умовах здійснення інтеграційних процесів /В.О. Маслова, О.В. Бойко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №59. – С. 135-142.

11 Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки



розвитку : Монографія [Текст] / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

12 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія / В.О. Овчиннікова – Х.: УкрДУЗТ, 2017. – 427 с.

13 Пасмурцева Н.Н. Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 4(25)–С. 226-229.

14 Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 4-е изд. [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 454 с.

15 Токмакова І.В. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту / І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, Т.М. Юсупова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №61. – С. 87-95.

16 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

17 Ходоровский М.Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М.Я. Ходоровский, Е.В. Алексенко // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление.– 2009. – № 3. – С. 4-21.

18 Яковлева И.В. Концепция VBM в управлении современной компанией / И.В. Яковлева, О.В. Долженкова // Молодой ученый. – 2017. – №46. – С. 166-170. – URL <https://moluch.ru/archive/180/46491/>

## REFERENCES

1 Batanova T.V. (2014) Metodologichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv dijalnosti pidpryemstva [Methodological Aspects of the System of Balanced Indicators of Enterprise

Activity Development]. *Socio-Economic Research Bulletin*, vol. 3, no 54, pp. 79-83.

2 Bilovodsjska O.A. (2010) *Ocinka strategij rozvytku vyrobnychkh pidpryemstv jak osnova dlja jikh korporatyvnoji reformaciji / Ekonomichne obgruntuvannja reinzhyrynghu biznes-procesiv vyrobnychkh pidpryemstv* [Evaluation of Industrial Enterprise Development Strategies as a Basis for Their Corporate Reformation / Economic Justification for Reengineering Business Processes of Industrial Enterprises]. Sumy: PPE «Mriya-1», pp. 198- 213.

3 Vikhanskiy O.S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardarika. (in Russian)

4 Dykan V.L. (2014) *Procesy formuvannja strategiji dijalnosti korporatyvnykh integhrovanykh struktur* [Processes of corporate integrated structures activity strategy formation]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. vol. 9, no 3, pp. 88-91.

5 Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) *Strategichne upravlinnja* [Strategic management]. Kiev: Center for educational literature. (in Ukrainian).

6 Ermicheva E.P. (2009) *Otsenka i otbor strategicheskikh al'ternativ* [Assessment and Selection of Strategic Alternatives]. *Bulletin*, vol. 25, no 1, pp. 42-44.

7 Kazachkov I.O. (2012) *Vplyv strategichnogho upravlinnja na osnovni rezultaty dijalnosti metalurghijnogho pidpryemstva* [Influence of Strategic Management on Main Results of Metallurgical Enterprise Activity] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizhzhya State Engineering Academy.

8 Kaplan R.S., Norton D.P. (2010) *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. – Moscow: CJSC Olymp-Business.

9 Korshunova E.T. (2018) *Podkhody k otsenke effektivnosti strategii*

promyshlennogo predpriyatiya: rasshirenie instrumentariya i metodov upravleniya effektivnost'yu [Approaches to assessing the effectiveness of the industrial enterprise strategy: expanding the tools and methods of performance management]. *Gosudarstvennoe upravlenie* [Public administration]. (electronic journal), vol. 71, pp. 52-68. Available at: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/vipusk/71\\_2018.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/vipusk/71_2018.htm) (accessed 20.09.2019).

10 Maslova V.O., Bojko O.V. (2017) Ocinka strategichnoji pryvabyvosti pidpryemstva v umovakh zdijnsennja integracijnykh procesiv [Assessment of Strategic Attractiveness of the Enterprise in the Conditions of Integration Processes Implementation] *The bulletin of Transport and Industry Economics*. no 59, pp. 135-142.

11 Nalyvajko A.P. (2001) *Teorija ctrategiji pidpryemstva. Suchasnyj stan ta naprjamky rozvytku* [The theory of enterprise strategy. The current state and directions of development], Kiev: KNEU. (in Ukrainian)

12 Ovchynnikova V. O. (2017) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

13 Pasmurtseva N.N. (2018) Ekonomicheskaya effektivnost' realizatsii strategii razvitiya predpriyatiya: podkhody k opredeleniyu i pokazateli rezul'tativnosti [Economic efficiency of realization of the enterprise's strategy of development: approaches to the definition and performance

indicators]. ASR: *Economics and Management*. vol. 25, no 4, pp. 226-229.

14 Porter M. (2011) *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov*. [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publishers. (in Russian)

15 Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Jusupova T.M. (2018) Strategichne upravlinnja vyrobnychym potencialom zaliznychnogho transportu [Strategic management for production potential of railway transport] *The bulletin of Transport and Industry Economics*. no 61, pp. 87-95.

16 Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (1998) *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of strategy development and implementation. Moscow: Banks and Exchanges, UNITI. (in Russian)

17 Khodorovskiy M.Ya., Aleksenko E.V. (2009) Podkhody k otsenke effektivnosti strategii organizatsii [Approaches to evaluating the effectiveness of the organization strategy] *The bulletin of Ural State Technical University. Series Economics and Management*. no 3, pp. 4-21.

18 Yakovleva I.V., Dolzhenkova O.V. (2017) Kontsepsiya VBM v upravlenii sovremennoy kompaniiy [The concept of VBM in the management of a modern company] *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. (electronic journal), no 46, pp. 166-170.

Available at: <https://moluch.ru/archive/180/46491/> (accessed 17.09.2019).