

УДК 338.1, 338.2 УДК 338.1, 338.2  
JEL Classification: L20; M11; O10; O47  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-318-324>

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 СТЕПАНОВА О. В., СТЕПАНОВА Н. С.

УДК 338.1, 338.2 УДК 338.1, 338.2  
JEL Classification: L20; M11; O10; O47

### Степанова О. В., Степанова Н. С. Методичний підхід до формування та оцінки стратегії підприємства

Мета статті полягає в подальшому розвитку теоретичних положень концепції стратегічного управління підприємствами шляхом розробки науково-методичних рекомендацій формування та оцінки стратегії підприємства на всіх етапах її розробки і реалізації, починаючи з визначення місії підприємства, установлення цілей і альтернатив розвитку. Для досягнення поставленої мети було вирішено ряд завдань: проведено аналіз теоретичних засад стратегічного управління підприємствами; визначено, що стратегія є основною складовою стратегічного планування; розроблено графо-математичну модель формування стратегії підприємства у вигляді дерева цілей; сформульовано систему цілей і критеріїв-показників, які демонструють ступінь досягнення цілей; зазначено, що встановлені цілі визначають тип стратегії підприємства; проведено структурування цілей; побудовано дерево цілей (граф) розвитку підприємства; запропоновано багатокритеріальну модель інтегральної оцінки стратегії підприємства; як критерій оцінки стратегії підприємства запропоновано використати багатокритеріальну функцію корисності. У теорії графів дерево цілей являє собою граф (або сітку), що складається з вершин (вузлів), які пов'язані між собою за допомогою дуг (ребер). Вершини дерева цілей зображуються кружечками, а дуги – прямими або кривими лініями, кожна з яких з'єднує дві вершини. Вершинами є цілі, а дугами – зв'язки між ними. Можна побудувати безліч варіантів дерева цілей. Для оцінки стратегії підприємства відбирається 4–7 найбільш вагомих критеріїв-показників, визначаються їх значення на різних етапах розробки й виконання стратегії та розраховується інтегральний показник. Це, своєю чергою, дозволяє проводити аналіз динаміки функціонування стратегії, своєчасно реагувати на зміни та приймати необхідні рішення.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, цілі розвитку підприємства, дерево цілей, функція корисності, інтегральний показник.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Формул.: 5. Бібл.: 20.**

**Степанова Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [olena.stepanova@nure.ua](mailto:olena.stepanova@nure.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8579-6276>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/W-1185-2017>

**Степанова Наталія Сергіївна** – студент, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**E-mail:** [nataliast1027@gmail.com](mailto:nataliast1027@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-4072-3818>

UDC 338.1, 338.2 УДК 338.1, 338.2  
JEL Classification: L20; M11; O10; O47

### Stepanova O. V., Stepanova N. S. A Methodological Approach to Forming and Assessing Enterprise Strategy

The aim of the article is to further develop the theoretical frameworks of the conception of strategic management of enterprises by formulating scientific and methodological recommendations for creating and evaluating an enterprise's strategy at all stages of its development and implementation, starting with defining the enterprise's mission, establishing goals, and alternative development paths. To achieve the aim, a number of objectives were addressed: an analysis of the theoretical foundations of strategic management of enterprises was conducted; it was identified that strategy is a core component of strategic planning; a graph-mathematical model of enterprise strategy formation was developed in the form of a goal tree; a system of purposes and performance indicators demonstrating the degree of goal achievement was formulated; it was noted that the set goals define the type of enterprise strategy; the goals were structured; a goal tree (graph) for the development of the enterprise was constructed; a multi-criteria model of integral evaluation of the enterprise strategy has been proposed; as a criterion for evaluating the enterprise strategy, it is suggested to use a multi-criteria utility function. In graph theory, a goal tree represents a graph (or network) consisting of vertices (nodes) connected by arcs (edges). The vertices of the goal tree are depicted as circles, and the arcs are represented by straight or curved lines, each connecting two vertices. The vertices represent the goals, while the arcs represent the connections between them. Numerous variants of the goal tree can be constructed. For evaluating the enterprise strategy, 4 to 7 of the most significant criteria-indicators are selected, their values are determined at various stages of strategy development and implementation, and an integral indicator is calculated. This, in turn, allows for analyzing the dynamics of the strategy's functioning, responding timely to changes, and making necessary decisions.

**Keywords:** enterprise strategy, enterprise development goals, goal tree, utility function, integral indicator.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Formulae: 5. Bibl.: 20.**

**Stepanova Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [olena.stepanova@nure.ua](mailto:olena.stepanova@nure.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8579-6276>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/W-1185-2017>

Невизначеність факторів зовнішнього середовища і динамічність світових ринків обумовлює актуальність використання і подальшого теоретично-методичного розвитку концепції стратегічного управління. Основна причина все більш активного використання методів стратегічного управління – це їх вагомий внесок у підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління передбачає розробку реалістичної моделі стратегії майбутніх результатів і дозволяє адаптувати розроблену стратегію в процесі досягнення цілей підприємства. Вибір стратегії та її реалізація складають головну частину змісту стратегічного управління. Світовий досвід підтверджує, що розробка і використання стратегії діяльності підприємства забезпечує йому значні переваги. Отже, формування, оцінка та ефективна реалізація стратегії підприємства є актуальною проблемою стратегічного управління.

Теорія і практика стратегічного управління накопичила значний досвід розробки, обґрунтування та оцінки стратегії підприємства. Вагомий внесок у розвиток методології стратегічного управління зробили вчені: Акофф Р. (R. Akoff) [1], Ансофф І. (Ansoff I.) [2], Друкер П. Ф. (Drucker P. F.) [3], Портер М. (Porter M.) [4; 5], Томпсон А. А. (Thompson A. A.) та Стрікланд А. (Strickland A.) [6], Коно Т. [7], Мінтцберг Н. (Mintzberg H.) [8], Мескон М. (Mescon M.), Альберт М. (Albert M.), Хедоурі Ф. (Khedouri F.) [9], Каплан Р. С. (Kaplan R. S.), Нортон Д. (Norton D. P.) [10] та ін. Проблемі стратегічного управління присвячено ряд робіт вітчизняних учених, таких як: Дикань В. А. [11], Прохорова В. В. [12], Чобіток В. І. [13], Шабельнік Т. В. [14] та ін. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як засіб досягнення установлених цілей [1; 2; 3]. Формування стратегії підприємства – логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх умов і внутрішнього стану підприємства. На думку багатьох учених-дослідників [1; 2; 4; 8; 9; 11; 12; 14], в умовах нестабільності зовнішнього середовища виникає потреба в переоцінці діючої стратегії, утворенні й оцінці нових конкретних стратегій. Для вибору і оцінки стратегій Ансофф І. [2] рекомендує використовувати метод, який є комбінацією вагової оцінки, правил порогових та очікуваних значень і методу комбінованих значень. Значний

внесок у розвиток стратегічного управління зробив П. Ф. Друкер (P. F. Drucker), який запропонував концепцію управління за цілями (Management by Objectives) [3]. Концепція управління за цілями орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей, що постають перед об'єктом управління. Відомий теоретик, спеціаліст у галузі стратегічного управління М. Портер (Porter M.) виділяє три основні галузі розробки стратегії поведінки підприємства на ринку [4; 5].

Перша галузь розробки стратегії пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва.

Друга галузь розробки стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції.

Третя область визначення стратегії стосується до фіксації обумовленого сегмента ринку і концентрації зусилля підприємства на обраному ринковому сегменті.

М. Портер, разом з іншими критеріями, пропонує використати і показники ризику за трьома напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки, до яких може призвести невдало обрана стратегія; виправданість можливого результату ризиком втрат від провалу в реалізації стратегії. У теорії стратегічного управління спостерігається тенденція, що розробка стратегії підприємства та її оцінка все частіше проводиться за допомогою критеріїв-показників. Американські вчені Р. С. Каплан (R. C. Kaplan) і Д. Нортон (D. P. Norton) розробили систему збалансованих показників, яка являє собою інтегровану систему оцінки діяльності підприємства [10].

Ця система характеризує чотири основні напрямки діяльності підприємства, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства. А. Томпсон (Thompson A. A.) та А. Стрікланд (Strickland A.) виділяють такі основні критерії оцінки стратегії: критерій ступеня відповідності з погляду як зовнішніх, так і внутрішніх факторів і власних можливостей підприємства; критерій переваги в конкурентній боротьбі; критерій інтенсивності роботи компанії [6]. Для оцінки стратегії використовується GAP-аналіз, який був започаткований у Стенфордському дослідному інституті Каліфорнії. GAP-аналіз передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установ-

лений раніше, з поточним рівнем. Порівнюючи поточний стан із цільовим станом, підприємства можуть визначити, над чим їм потрібно працювати, щоб поліпшити свої результати діяльності або також знайти правильний шлях. У роботі [12] пропонується формування конкурентної стратегії підприємства на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування запропонувала В. І. Чобіток [13]. Цей підхід полягає у розрахунку загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств. Для вибору оптимальної стратегії розвитку фармацевтичного підприємства Т. В. Шабельник запропонувала використати метод аналітичної ієрархії [14]. Визначено основні індикатори ефективності діяльності підприємства: приріст маржинального доходу; стабільність функціонування і зміцнення конкурентоздатності; частка додаткового ринку збуту.

**А**наліз наукових досліджень проблеми стратегічного управління показує, що деякі питання формування й оцінки стратегії підприємства залишаються недостатньо вивченими і потребують ґрунтового дослідження. Виникла потреба в поглибленні наукової обґрунтованості формування і оцінки стратегії підприємства, розробці науково-методичних рекомендацій визначення цілей підприємства, формування й оцінки стратегії підприємства на всіх етапах розробки і виконання. Актуальність і практична значущість цих питань визначили мету цієї роботи.

**Мета статті** полягає у подальшому розвитку теоретичних положень концепції стратегічного управління підприємствами, шляхом розробки науково-методичних рекомендацій формування та оцінки стратегії підприємства на всіх етапах її розробки і виконання, починаючи з визначення місії підприємства, установлення цілей та альтернатив розвитку.

**Опис методики проведення дослідження.** Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- ✦ проведено аналіз теоретичних засад стратегічного управління підприємствами;
- ✦ визначено, що стратегія є основною складовою стратегічного планування;
- ✦ розроблена графо-математична модель формування стратегії підприємства у вигляді дерева цілей;
- ✦ сформульовано систему цілей і критеріїв-показників, які показують ступінь досягнення цілей;

- ✦ зазначено, що встановлені цілі визначають тип стратегії підприємства;
- ✦ побудовано дерево цілей розвитку підприємства;
- ✦ проведено структурування цілей;
- ✦ запропоновано багатокритеріальну модель інтегральної оцінки стратегії підприємства;
- ✦ як критерій оцінки стратегії підприємства пропонується використати багатокритеріальну функцію корисності.

У роботі були використані такі методи дослідження:

- ✦ аналізу – для визначення ролі й місця стратегії як основної складової стратегічного управління;
- ✦ системний метод дослідження – підприємство розглядається як відкрита система, яка може бути подана у вигляді окремих систем (підсистем);
- ✦ програмно-цільовий метод – для визначення цілей розвитку підприємства і формування стратегії підприємства;
- ✦ метод ієрархії – для визначення рівня цілей;
- ✦ метод дерева цілей – для структурування цілей, вибору критеріїв-показників, які показують ступінь досягнення цілей;
- ✦ теорія графів – для побудови дерева цілей стратегії підприємства;
- ✦ теорія корисності – для багатокритеріальної оцінки стратегії підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника.

**П**отреба у формуванні нової стратегії підприємства назріває тоді, коли виникають нові цілі або виявляється, що досягти їх у межах діючої стратегії неможливо. Якщо цілі окреслюють прагнення організації, напрямки її дій, то стратегія дає відповідь на запитання: «Яким чином, за допомогою яких дій можна досягти таких цілей в умовах конкурентного оточення?» [9]. Вибір стратегії підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Зазначимо, що існує безліч факторів, які визначають стратегію розвитку підприємства. Для визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств необхідно провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз функціонування. Основою стратегічного планування є вибір стратегії підприємства. Як зауважив І. Ансофф (Ansoff I.), правила вибору цілей є різними для окремих галузей, і в багатьох випадках – для окремих підприємств [2]. Тобто єдиної, придатної для всіх сфер економічної діяльності для всіх бізнес-структур стратегії розвитку бути не може. Організація не може функціонувати без

цілових орієнтирів. Виділяють дві складові цілових елементів: місія і цілі. Місія підприємства створює орієнтири для визначення цілей і задач.

**Ц**ілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії і показують окремі конкурентні напрями діяльності підприємства. Ціль є тим бажаним результатом, на досягнення якого спрямовані зусилля підприємства. Залежно від спрямованості на види діяльності в часі виділяють стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Установлення цілей передбачає проходження чотирьох обов'язкових фаз: виявлення і аналіз тенденцій, які спостерігаються у внутрішньому і зовнішньому середовищі; установлення загальних для організації цілей; побудова ієрархії цілей; установлення індивідуальних цілей [9; 11]. Найбільш розповсюджені, перевірені практикою і широко висвітлені у літературі стратегії розвитку підприємства називаються базисними або еталонними [9]. Вони виражають різні підходи до зростання розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукт (товар), ринок, галузь, положення підприємства всередині галузі, технологія. Кожен із цих п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий або новий. Розрізняють три основні типи загальних стратегій: стабільності, зростання і скорочення. У більшості компаній економічні цілі показують найбільший вплив на поведінку організації і формують основу її чітко встановлених цілей, які використовуються для управління й контролю.

Для об'єднання цілей у систему необхідно побудувати ієрархію цілей. Для визначення цілей підприємства використовується метод цільового управління, розроблений П. Ф. Друкером (P. F. Drucker) [3]. Цей метод заснований на формуванні глобальних (головних) цілей, їх розподілу на підцілі більш дрібного характеру. Головним інструментом методу цільового управління є «дерево цілей». Для структуризації цілей і вибору критеріїв-показників, які показують ступінь досягнення цілей, використано метод «дерево цілей». Дерево цілей – це наочне, графічне зображення підлеглості і взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл місії або глобальної (готової) цілі на підцілі, завдання і окремі дії. У теорії графів дерево цілей є граф (або сітка), що складається з вершин (вузлів), які пов'язані між собою за допомогою дуг (ребер) [15]. Вершини є цілі, а дуги – зв'язки між ними. Можна побудувати безліч варіантів дерева цілей, які ілюструватимуть різні компромісні варіанти досягнення цілей.

Дерево цілей має декілька рівнів. Нульовий рівень – це глобальна (головна) стратегічна ціль.

У теорії та на практиці як глобальний критерій дерева цілей промислових підприємств пропонуються такі цілі: сталий розвиток; економічний розвиток; економічне зростання; досягнення конкурентних переваг; максимізація прибутку; максимізація вартості підприємства; максимізація вартості акціонерного капіталу; оптимізація зниження витрат; диверсифікація; стабілізація виробництва; відновлення виробництва; скорочення або ліквідація виробництва тощо. Варто зазначити, що на сучасному етапі функціонування суспільства концепція сталого розвитку визначена світовою спільнотою як основна ідеологія розвитку цивілізації в XXI столітті. Автором економічної теорії сталого розвитку є Герман Дейлі (Herman E. Daly), колишній економіст-дослідник Світового банку, автор монографії «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» (Beyond Growth: the Economics of Sustainable Development) [16]. Й. Шумпетер (J. A. Schumpeter) вперше ввів в економічну науку розмежування понять «економічне зростання» та «економічний розвиток» [17]. Економічне зростання, за його думкою, це збільшення виробництва та споживання одних і тих самих товарів і послуг з часом. Економічний розвиток – це, насамперед, поява чогось нового, раніше невідомого. На рис. 1 показано дерево цілей стратегії економічного розвитку підприємства.

У табл. 1 наведено перелік цілей, підцілей та критеріїв-показників дерева цілей. Глобальною (головною) ціллю дерева цілей є «досягнення економічного розвитку підприємства». Перший рівень дерева цілей включає фактори, які впливають на досягнення головної цілі. Другий рівень дерева цілей включає критерії-показники, як характеризують ступінь досягнення цілей.

**В**ибір стратегії здійснюється вищим керівництвом підприємства на основі сутнісного і кількісного аналізу ключових факторів, які характеризують стан підприємства, а також характеру і сутності запропонованої стратегії.

Дерево цілей надає унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно кожного конкретного підприємства. Дерево цілей показує послідовність здійснення стратегії і полягає в тому, що стратегія визначається головною ціллю, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілей нижчого рівня і відповідати стану внутрішнього й зовнішнього середовища. Виконання стратегії має базуватися на реальних ресурсах і можливостях. Стратегія має забезпечити створення або підтримку конкурентних переваг підприємства, сприяти визначенню її дієвості, забезпечувати прийнятність і раціональність вибору. Після сутнісно-

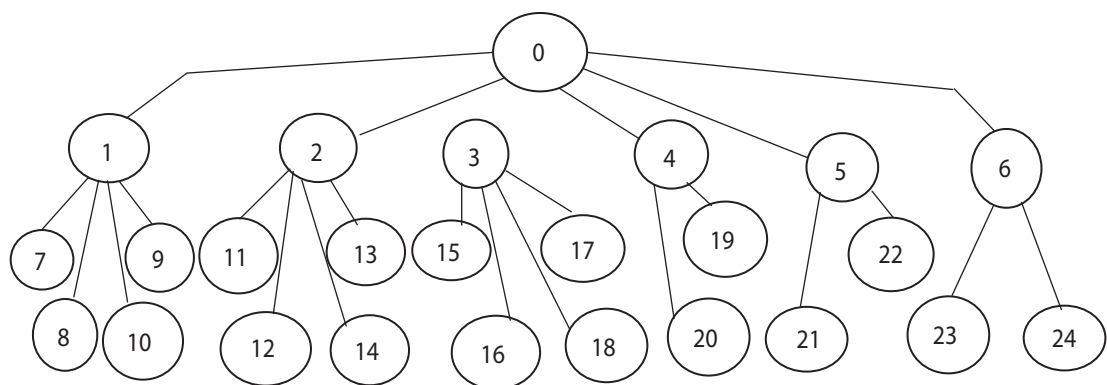


Рис. 1. Дерево цілей стратегії економічного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Цілі, підцілі та критерії-показники дерева цілей

| Найменування                                                        | Рівень дерева цілей | Номер вершини |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| <b>Досягнення економічного розвитку підприємства</b>                | 0                   | 0             |
| <b>Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності</b> | 1                   | 1             |
| Коефіцієнт освоєння нової техніки і технології                      | 2                   | 7             |
| Коефіцієнт інноваційної продукції                                   | 2                   | 8             |
| Коефіцієнт рентабельності інвестицій                                | 2                   | 9             |
| Коефіцієнт капітальних вкладень                                     | 2                   | 10            |
| <b>Підвищення ефективності виробництва продукції</b>                | 1                   | 12            |
| Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції                   | 2                   | 11            |
| Коефіцієнт рентабельності продукції                                 | 2                   | 10            |
| Фондовіддача                                                        | 2                   | 13            |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                               | 2                   | 14            |
| <b>Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів</b>     | 1                   | 3             |
| Коефіцієнт зростання прибутку                                       | 2                   | 15            |
| Коефіцієнт ліквідності                                              | 2                   | 16            |
| Коефіцієнт зростання прибутку                                       | 2                   | 17            |
| Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні   | 2                   | 18            |
| <b>Підвищення ефективності використання трудових ресурсів</b>       | 1                   | 4             |
| Продуктивність праці одного співробітника                           | 2                   | 19            |
| Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал                        | 2                   | 20            |
| <b>Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу</b>      | 1                   | 5             |
| Коефіцієнт витрат на систему управління                             | 2                   | 21            |
| Коефіцієнт витрат на функціонування інформаційної бази              | 2                   | 22            |
| <b>Підвищення ефективності роботи маркетингової служби</b>          | 1                   | 6             |
| Частка ринку або сегмента, що займає підприємство                   | 2                   | 23            |
| Коефіцієнт експорту товарів і послуг                                | 2                   | 24            |

Джерело: авторська розробка.

го аналізу стратегії проводиться кількісна оцінка і контроль виконання стратегії. Оцінка стратегії підприємства є частиною процесу стратегічного планування.

Оцінку необхідно проводити на всіх етапах її розробки й виконання стратегій, починаючи з визначення місії підприємства, висування й визначення цілей, вибору стратегії та її виконання. Ефективність стратегії можливо оцінити виходячи із досягнення поставлених цілей. Для оцінки стратегії підприємства пропонується використати теорію корисності. Засновниками теорії корисності є Дж. фон Нейман (J. von Neumann) та О. Моргенштерн (O. Morgenstern) [18]. Теорія корисності є математичним апаратом, який використовується для описування проблем прийняття рішень [19; 20]. Розроблені та використовуються різні функції корисності (адитивна, мультиплікативна, максимінна) [18; 20]. Встановлено, що на оцінку стратегії підприємства впливає багато різних факторів. Кожна ціль залежить від  $n$  критеріїв-показників і може приймати різні значення. Позначимо їх літерою  $S$ . У загальному випадку значення цілі (фактору) можна подати у вигляді вектора  $U$ . Передбачається досягнення декількох локальних цілей (перший рівень дерева цілей). Кожна з цих цілей породжує локальний критерій  $U_{ij}$ , який описує ступінь її досягнення. Сукупність досягнення цілей, із врахуванням  $s$ -го показника, може бути оцінена вектором критеріїв  $U_j^s$ .

$$U_j^s = (U_{1j}^s, U_{2j}^s, \dots, U_{mj}^s), \quad (1)$$

де  $U_{ij}^s$  – локальний критерій  $s$ -го показника;  
 $i$  – номер показника;  
 $j$  – номер варіанта  $s$ -го показника.

Загальний вплив факторів на стратегію підприємства можна подати векторним критерієм  $U_j$ .

$$U_j = (U_j^1, U_j^2, \dots, U_j^n). \quad (2)$$

Векторні критерії (1) і (2) замінюються скалярними оцінками:

$$U_j^s = F_1(U_{1j}^s, U_{2j}^s, \dots, U_{mj}^s), \quad (3)$$

$$U_j^s = F_2(U_j^1, U_j^2, \dots, U_j^n). \quad (4)$$

Функції  $F_1$  і  $F_2$  є функціями багатокритеріальної корисності. Тоді адитивна функція корисності для інтегральної оцінки стратегії підприємства має такий вигляд:

$$U(X_j) = \sum_{j=1}^s \lambda_s U^s(X_j), \quad (5)$$

де  $\lambda_s$  – коефіцієнт вагомості для  $s$ -го показника;  
 $U^s(X_j)$  – функція корисності оцінки  $s$ -го показника;  
 $X_j$  –  $j$ -й варіант  $s$ -го показника.

Коефіцієнт вагомості  $s$ -го показника визначається на основі експортних оцінок. Значення показника визначають на основі ймовірності його досягнення на окремих етапах формування і виконання стратегії. Автори роботи [19] пропонують використати 4–7 вагомих критеріїв-показників для розрахунку функції корисності, тобто інтегрального показника оцінки стратегії підприємства, який використовується для прийняття управлінських рішень на всіх етапах формування і виконання стратегії.

## ВИСНОВКИ

Стратегія підприємства є ключовою складовою стратегічного планування на підприємстві. Світовий досвід показує, що формування і реалізація стратегії діяльності підприємства забезпечують йому значні переваги. Для формування стратегії підприємства використано метод цільового управління. Сформовані цілі характеризують тип стратегії підприємств. Інструментом методу цільового управління є дерево цілей. Дерево цілей – це наочне, графічне зображення підлеглих і взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл місії або глобальної (головної) цілі на підцілі, завдання і окремі дії.

Детальний список цілей і пов'язаний з ними критеріями-показниками має сприяти більш чіткому формулюванню стратегії, а також кращому розумінні обраної стратегії персоналом підприємства. Оцінка стратегії підприємства має проводитися на всіх етапах розробки й виконання стратегії. Використання теорії корисності, а саме розрахунок інтегрального показника оцінки стратегії у вигляді адитивної функції корисності, дозволяє проводити аналіз і порівняння на різних етапах розробки й виконання стратегії та приймати необхідні рішення. Дерево цілей підприємства є основою для постановки цілей його підрозділів. Подальшого дослідження потребують питання використання методів цільового управління (дерево цілей), теорії корисності для моделювання бізнес-процесів на підприємстві. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ackoff R. L. *A Concept of Corporate Planning*. New York : John Wiley & Sons, 1970.
2. Ansoff I. *Strategic Management*. London ; New York : Palgrave Macmillan, 1988.
3. Drucker P. F. *Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. New York : Harper & Row, 1968.
4. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990.

5. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980.
6. Thompson A. A. Jr., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3rd ed. Plano, Tex. : Business Publications, 1984.
7. Kono T. *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. New York : The Free Press, 1980.
8. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1979.
9. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York : Harper & Row, 1990.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
11. Дикань В. Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 88–91.
12. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УІПА, 2015. 291 с.
13. Чобіток В. І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 312–324.
14. Шабельнік Т. В. Метод аналізу ієрархій як механізм вибору стратегії розвитку фармацевтичного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 117–122.
15. Berge K. *Graph theory and its application*. New York : The Free Press, 1964.
16. Daly G. *Beyond Growth: The Economic Theory of Sustainable Development*. New York : The Free Press, 1996.
17. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. London : Routledge, 2021. 254 p.
18. Von Neumann J., Morgenstern O. *Theory of Games and Economic Behavior*. 2nd ed. Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1947.
19. Keeney R., Raiffa H. *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York : John Wiley & Sons, 1976.
20. Fishburn P. C. *Utility Theory for Decision Making*. New York : Wiley, 1970.
- Chobitok, V. I. (2022). Otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv zaliznychnoho transportnoho mashynobuduvannya: naukovo-praktychni aspekty [Assessment of the development level of industrial enterprises of railway transport engineering: scientific and practical aspects]. *Problemy ekonomiky*, 2, 312–324.
- Daly, G. (1996). *Beyond growth: The economic theory of sustainable development*. The Free Press.
- Dykan, V. L. (2014). Protsesy formuvannya stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur [Processes of strategy formation for corporate integrated structures]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 9(3), 88–91.
- Drucker, P. F. (1968). *Economic tasks and risk-taking decisions*. Harper & Row.
- Fisburn, P. C. (1970). *Utility theory for decision making*. Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Keeney, R., & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. John Wiley & Sons.
- Kono, T. (1980). *Strategy and structure of Japanese enterprises*. The Free Press.
- Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1990). *Management*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., & Chobitok, V. I. (2015). *Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannya* [Formation of enterprise competitive strategy based on innovation-oriented investment]. UIPA.
- Shabelnyk, T. V. (2023). Metod analizu iierarkhii yak mekhanizm vyboru stratehii rozvytku farmatsevtichnoho pidpriemstva [Hierarchy analysis method as a mechanism for choosing pharmaceutical enterprise development strategy]. *Biznes Inform*, 9, 117–122.
- Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1984). *Strategic management: Concepts and cases* (3rd ed.). Business Publications.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior* (2nd ed.). Princeton University Press.

## REFERENCES

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. John Wiley & Sons.
- Ansoff, I. (1988). *Strategic management*. Palgrave Macmillan.
- Berge, K. (1964). *Graph theory and its application*. The Free Press.