

**Секція 1.**  
**Стратегічне управління економічним  
розвитком промислових підприємств**

*Науковий модератор:*  
*к.е.н., доцент Некрасова Л.А.*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Е.Г. Баланенко

*Национальный университет кораблестроения им. адм. Макарова*

В настоящее время потребность в усовершенствовании методов управления персоналом особенно велика в украинской экономике и, в первую очередь, в организации основного звена, где происходит существенные изменения в управлении организацией в целом и в управлении персоналом в особенности. Одним из методов исследования проблем управления персоналом, направленных на выявление путей снижения затрат и повышения качества функций управления персоналом является метод функционально-стоимостного анализа.

Накоплен достаточно обширный опыт применения функционально-стоимостного анализа в промышленности. Однако, работ, посвященных применению функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом крайне мало. Заслуживают внимания работы таких ученых, как Гриненко Л.К., Кибанов А.Я., Лужко С.В., Чиркова В.Г., Чумаченко Н.Г. и др.

Мы предлагаем применить функционально-стоимостный анализ - метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов, как один из прогрессивных инструментов совершенствования управления персоналом.

Применение ФСА в совершенствовании деятельности управленческого персонала покажем на примере работы отдела маркетинга государственного предприятия «Научно-производственный комплекс газотурбостроения «Зоря»-«Машпроект».

На аналитическом этапе осуществляются: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяются затраты на выполнение функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция - это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Для отдела маркетинга главная функция - управлять изучением и использованием рынка, продвижением товара на рынок. Основные функции необходимы для реализации главной функции отдела маркетинга, без них не может быть осуществлена главная функция. Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или не свойственные отделу функции - важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения затрат на выполнение совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму, которая представляет собой графическое изображение функций системы управления или отдельного подразделения.

При помощи тестов «Как?», «Зачем?», «Когда?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций отдела, так как относятся к

категории излишних или несвойственных.

Затем определяются затраты на осуществление функций отдела маркетинга. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями, расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники, расходы на электроэнергию и другие расходы.

Расходы на электроэнергию составляют в год – 11100 грн.; расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники – 3000 грн. в год. Прочие расходы, включающие в себя оплату командировок, презентаций, выставок составляют 34000 грн. в год.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение затрат по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

При помощи диаграммы выявляются излишние и несвойственные отделу функции, а также функции, невыполняемые в настоящее время работниками отдела.

Излишней является функция «Разрабатывать и тиражировать рекламные изделия»: разработка изделий дублирует функции «Разработка планов рекламных компаний» и «Разработка методических материалов, инструкций, пособий и т.д.», а тиражированием занимается типография. Затраты на осуществление функции составляют 10747 грн. в год.

Излишней является функция «подбирать и организовывать обучение торговых агентов», а следовательно и «контролировать и учитывать работу торговых агентов». Суммарные затраты на осуществление этих функций составляют 33266 грн. в год

Для определения степени значимости функций создается матрица попарных сравнений функций. После заполнения всей матрицы баллы суммируются и строится функционально-стоимостная диаграмма.

Функционально-стоимостная диаграмма показала, что в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения таких функций, как «Анализировать конкуренцию на рынке»; «Анализировать объёмы продаж на отраслевом уровне с целью определения доли рынка для фирмы»; «Разрабатывать рекомендации по ценам на товары»; «Определить ценовую политику фирмы». Несбалансированны затраты со значимостью таких функций как: «Определить целевые сегменты рынка», «Обеспечивать подбор сотрудников и их обучение».

Конечно же, практические аспекты применения ФСА, рассмотренные нами, не исчерпывают множество проблем, которые предстоит решить организации на пути внедрения ФСА. Наряду с этим, важно подчеркнуть, что ФСА – это действенный результативный организационно-экономический инструмент решения проблем повышения эффективности персонала.

#### Литература:

1. Єрмоєнко, В.О. Основи нормування праці: [навчальний посібник] / Єрмоєнко В.О., Коваленко Г.О., Рижиков В.С. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 192с.
2. Цесарук, В.А. Анализ динамики производительности и факторов, обусловивших ее уровень // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 49. – Донецьк: ДонНТУ. –2002. – С. 206-213.
3. Функционально-стоимостной анализ в управлении проектами наукоемких предприятий / под.ред. Данченко Е.Б., Чернова Л.С., Бедрый Д.И., Погорелова Е.В., Мазуркевич А.И. – Монография. – Днепропетровск: «ІМА-Press», 2011. – 237с.

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ НА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВИДАХ ПАЛИВА У СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

О.О. Барабаш, к. е. н., с.н.с., доцент  
М.В. Богаченко

*Одеський національний політехнічний університет*

Разом із збільшенням виробництва транспортних засобів у світі зростає інтерес до використання альтернативних видів палива, при згорянні яких виділяється менше шкідливих речовин. Відповідно до [1], альтернативні види палива – тверде, рідке та газове паливо, яке є альтернативою відповідним традиційним видам палива і яке виробляється (видобувається) з нетрадиційних джерел та видів енергетичної сировини. Альтернативні види автомобільного палива призначені для роботи транспортного засобу без використання бензину або дизельного палива. В даний час існує більше десятка альтернативних видів палива, які знаходяться в провадженні або на стадії розробки. Основна мета використання такого виду палива – це скорочення внутрішнього споживання нафти і, можливо, скорочення викидів від транспортних засобів[2].

Постійно зростає кількість транспортних засобів, які працюють на альтернативних видах палива. Особливо така тенденція спостерігається в США, Європі, Японії та Китаї, який є лідером в цій галузі використання. Як видно з рисунку 1, світове використання альтернативного палива та обладнання зростає з кожним роком.

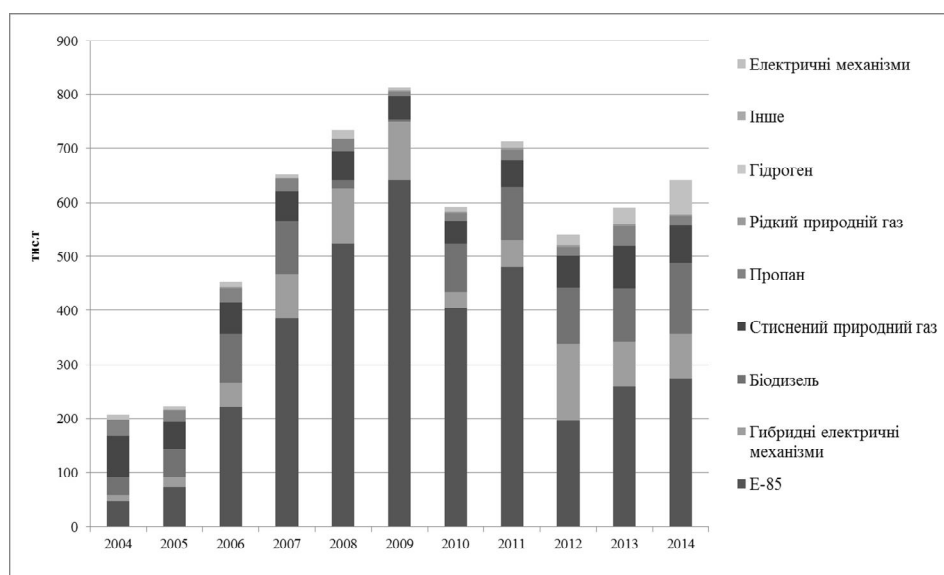


Рисунок 1 – Світове використання альтернативного палива та обладнання за 2004-2014 рр. [3]

Також про це свідчать наступні приклади. Міжнародний аеропорт Денвера є одним з багатьох в США, який використовує альтернативні види палива для своїх транспортних засобів. В аеропорту 324 одиниць техніки працюють на альтернативних видах палива. Це 210 автобусів, підмітальні машини та інші транспортні засоби, які використовують стиснений природний газ; 114 електричних і гібридних електричних транспортних засобів. З 2010 року кількість транспортних засобів на альтернативних

видах палива склало 32 % парку аеропорту[4].

У січні 2013 року Європейська комісія оголосила пакет заходів, спрямований на створення мережі заправних станцій для всіх видів альтернативного палива в країнах Євросоюзу з загальними стандартами щодо їх розробки та використання. Як альтернативні види палива розглядаються: зріджений нафтовий газ (LPG), природний газ і біометан (у вигляді CNG, LNG і GTL), електрику, біопаливо і водень[5].

У країнах, що розвиваються – Ірані, Пакистані, Алжирі – транспортні засоби на газовому паливі популярні через їх дешевизну. Не всі власники транспортних засобів там можуть дозволити використовувати бензин. Через це велика кількість транспортних засобів переробляється на бензогенератори, які працюють на природному газі.

Дослідженнями в даному напрямку займаються світові науково-дослідні школи та інститути. Прикладом цього є розробка Федеральної політехнічної школи Лозанни (Швейцарія). Її дослідники розробили модель електричного автобуса, яка працює на акумуляторі і заряджається на зупинках громадського транспорту. На відміну від загальноприйнятих моделей електротранспорту, ці автобуси підключені до електромережі не постійно. Вони заряджаються протягом 15 секунд висадки пасажирів. Така система живлення дозволяє автобусам повноцінно працювати цілий день. Для того, щоб система працювала безперервно, необхідно поставити на зупинках спеціальні зарядні станції. Це обійдеться міській владі суттєво дешевше, в порівнянні з монтажем електричної системи живлення наземного або підземного типу[6].

Враховуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що виробництво та використання альтернативних видів палива є одним із шляхів розв'язання екологічних проблем та проблеми обмежених паливо-енергетичних ресурсів як в світовому масштабі, так і в масштабах окремої країни. Оскільки для України наслідки даних проблем з кожним роком проявляються все гостріше, необхідно звернути увагу на їх розв'язання у напрямку використання альтернативних видів палива та обладнання.

#### **Література:**

1. Про альтернативні види палива [Електронний ресурс]: Закон України №1391-VI від 21.05.2009 року // Відомості Верховної Ради України. – 2009 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1391-14>
2. Режим доступу: <http://biodiesel.org.ua/archives/673>
3. Режим доступу: <http://www.afdc.energy.gov/data/>
4. Режим доступу: [http://autoeco.info/alternativnoe\\_toplivo\\_v\\_evrope.php](http://autoeco.info/alternativnoe_toplivo_v_evrope.php)
5. Режим доступу: <http://uapress.info/ru/news/show/4962>
6. Режим доступу: <http://notebook-battery.com.ua/news/>

### **СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

С.В. Безнос  
С.А. Толстова

*Одеського національного політехнічного університету*

Сучасним інструментом управління розвитком підприємства в умовах високих темпів змін у зовнішньому середовищі є методологія стратегічного управління. Діяльність по стратегічному управлінню спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка повинна призвести до тривалої

життєздатності підприємства в умовах, що змінюються.

Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємства відіграє стратегічне планування, під яким розуміється процес розробки і підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями підприємства в мінливих ринкових умовах [1, с. 8].

Автор однієї з перших робіт в області стратегічного планування Томпсон вважав, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [3, с. 45].

На думку М. Портера стратегія являє собою спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони [2, с. 7].

В залежності від рівня прийнятих стратегічних рішень виділяють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії [2, с. 56].

Корпоративні (базові, портфельні) стратегії стосуються загального напрямку розвитку підприємства або інтегрованої (корпоративної) економічної системи в цілому. Основною метою базової стратегії є вибір тих орієнтирів і елементів системи, які слід направити відповідні ресурси та інвестиції, а також інструментів управління, які дозволять отримати необхідний рівень ефективності і стійкості.

Конкурентні стратегії поширюються на конкретні господарські підрозділи підприємства. Їх мета — забезпечити ефективну реалізацію бізнес-планів розвитку окремих процесів, напрямів, підрозділів на базі формування оптимального переліку дій. Мета цих стратегій — вироблення конкурентних позицій чи ефективного поведіння в рамках заданої функції.

Можна виділити дві базові стратегії, обрані підприємством, виходячи з рівня його економічного потенціалу, стадії життєвого циклу підприємства і галузі, а також позиції на ринку: стратегія розвитку, стратегія виживання.

Стратегія розвитку підприємства являє собою довгостроковий план підприємства, що охоплює ключові сегменти господарської діяльності: маркетинг і збут, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, фінанси, систему управління персоналом, організаційну структуру управління. До стратегії виживання вдаються у тих випадках, коли показники діяльності компанії набувають тенденцію до погіршення і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

По типу економічного зростання можна виділити стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання [1, с. 119].

Стратегія концентрованого зростання передбачає концентрацію операційної діяльності підприємства однієї галузі.

Стратегія диверсифікованого зростання пов'язана з формуванням «стратегічних зон господарювання», на яких лежить повна відповідальність за розробку конкурентоспроможної продукції, ефективної збутової стратегії, що забезпечує їх інвестиційної стратегії.

Стратегія інтегрованого зростання пов'язана з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. Зазвичай компанії вдаються до здійснення таких стратегій, коли знаходяться в сильному бізнесі.

Залежно від етапів життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії прискореного і обмеженого зростання [1, с. 125].

Стратегія прискореного зростання потенціалу компанії передбачає інтенсифікацію зусиль компанії щодо завоювання ринку і розширенню своїх потенційних можливостей. Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії припускає зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу. Дана стратегія спрямована на ефективне забезпечення виробничих процесів і приросту активів, що забезпечують обмежений ріст обсягів виробництва і реалізації продукції.

В залежності від напрямку розвитку економічного потенціалу стратегії

бувають органічного та інтегрованого зростання [2,с.99].Сутність стратегії органічного зростання полягає в тому, що накопичений прибуток минулих років, а також позикові кошти інвестуються в існуючий бізнес. Таким способом досягається нарощування виробничих потужностей, збільшення числа працюючих і відповідно обсягу реалізації продукції і послуг. Інтеграційна стратегія являє собою сукупність принципів функціональної та організаційної інтеграції підприємства з іншими організаціями. Однією з важливих цілей інтеграції є отримання синергетичного ефекту від об'єднання цінностей економічних об'єктів.

Можна виділити наступні основні критерії ефективності стратегії прискореного зростання: забезпечення високих темпів зростання продажів і доходів, забезпечення високих показників рентабельності, зростання чистого грошового потоку, зростання ринкової вартості компанії.

Підприємству, щоб вчасно та гнучко реагувати на зміни, зберігаючи при цьому напрям розвитку, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування. За для успішної реалізації проекту будь-якого підприємства необхідно вдале поєднання прогнозу та стратегії з реальністю і забезпечення за допомогою мобілізації колективного інтелекту. Важливим питанням управління розвитком підприємства є рівновага між змінами і стабільністю. Таким чином, стратегія економічного розвитку як одна з основних базових стратегій підприємства являє собою стратегію, яка передбачає прагнення до динамічного і гармонійного поєднання економічного зростання та економічної стійкості [4, с. 95].

#### **Література:**

1. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Економіка, 2009.
2. Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. з англ. / Под ред. В.Д.Щетініна. - М.: Міжнародні відносини, 2003.
3. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. III. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу. - М.: Вільямс, 2007.
4. Безнос.С.В. Обґрунтування стратегії розвитку на підприємстві: Збірник матеріалів міжнародної науково -практичної інтернет конференції.- Дніпропетровськ, 2013. - 95с.

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Н.О. Безнощенко, к.е.н.  
К.В. Юшко

*Одеський національний політехнічний університет*

У ринковій економіці промислові підприємства велику увагу приділяють розробці стратегій виробництва і збуту для досягнення максимального прибутку або підвищення вартості фірми як кінцевих цілей їх роботи. Стратегічне управління повинне здійснюватися таким чином, щоб найбільш оптимальним чином врахувати і використовувати наявні ресурси.

Головними стратегічними напрямками для промислових підприємств є: товар, ринок, ціна, розподіл, просування продукції і стимулювання продажів, корпоративний розвиток. При цьому необхідне глибоке розуміння суті та завдань стратегії і

стратегічного управління з точки зору економіки та їх еволюційної зміни з плином часу.

Серед численних трактувань поняття «стратегія» досить прийнятним вважається таке, яке пояснює її як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

По суті, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Таке трактування в економіці є результатом еволюції первісного поняття стратегії. Початкове поняття взято з військового лексикону, де під стратегією малося на увазі планування і приведення в життя політики або військово-політичного союзу держав з використанням всіх доступних засобів [1]. Пізніше поняття стратегії стало вживатися в теорії ігор. Роль стратегічного управління в економіці проявляється і підвищується з ростом нестабільності умов, в яких працює підприємство.

На певному етапі економічного розвитку поняття «стратегія» має на увазі політику (ділову політику). [1].

Починаючи з 30-х років і до середини 70-х рр. під стратегією розуміли управління ресурсами з метою зниження витрат виробництва на одиницю продукції, що було пов'язано з невисоким рівнем конкурентної боротьби.

Після Другої світової війни, в умовах надлишкового попиту, переважала орієнтація на «портфельну» стратегію, суть якої зводилася до вибору об'єктів, в які слід було зробити інвестиції. На сучасному етапі виділяються два напрямки розвитку стратегічного управління.

Перше, його називають «регулярним стратегічним управлінням», є подальшим логічним продовженням стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями підприємства. Цей напрямок найбільш поширений, оскільки досить глибоко і докладно розроблений.

Другий напрямок розвитку стратегічного управління називають «стратегічним управлінням в реальному масштабі часу» і пов'язують з рішенням стратегічних завдань, що виникають несподівано. Він розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому оточенні відбуваються з такою частотою і часом так непередбачувані, що вимагають негайної адекватної реакції, і підприємству просто не залишається часу на перегляд своєї стратегії. По суті, підприємство змушене паралельно займатися уточненням стратегії і рішенням виникаючих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління знаходиться в стадії становлення [2]. В сьогоденні умовах доцільнішим є застосування саме другого напрямку.

Вихідним моментом стратегічного управління є збір інформації, що дозволяє враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, особливості різних ринків, дії конкурентів, тобто моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

В ході роботи підприємство проводить постійний моніторинг та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, положення цілей, що дозволяє йому здійснювати циклічну перевірку забезпечення активними стратегіями розвитку фірми. Якщо ця перевірка дає позитивний результат, то підприємство автоматично повертається до моніторингу, в іншому випадку, перед ним виникають два шляхи: поповнити або оновити пакет активних стратегій новими моделями з існуючого банку стратегій і розробити або вдосконалити існуючі стратегічні моделі, а також методи і моделі, що забезпечують їх реалізацію [3].

Управління «в реальному масштабі часу» вимагає від підприємств здійснення комплексного пошуку, розробки нових і вдосконалення вже наявних методів стратегічного управління на основі даних аналізу зовнішнього і внутрішнього



середовища. Такий науковий пошук повинен сприяти поповненню банку стратегій з метою забезпечення стратегічного управління методами, адекватними до змін зовнішнього середовища. При цьому необхідно враховувати, що стратегія не може передбачати всіх змін, вона дає лише узагальнену інформацію, представляє собою канал оперативних дій для керівництва підприємства.

#### Література:

1. Карлоф Б. Деловая стратегия [Текст]: концепция, содержание, символы: [пер. с англ.] / Б. Карлоф; ред. Е. В. Виноградова. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
2. Управление организацией [Текст]: Учебник / под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 735 с.
3. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха [пер. с нем.] / А. Вайсман. – М.: АО «Интерэксперт»; Экономика, 1995. – 344 с.

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

О.Г. Бровкова, к.е.н., доцент

А.С. Борисенко

О.І. Пенчева

*Одеський національний політехнічний університет*

Актуальність теми. Управління персоналом завжди було одним з головних завдань керівництва організації, адже він є одним з основних ресурсів організації, який має великий вплив на ефективність функціонування організації та рівень її конкурентоспроможності на ринку. Персонал забезпечує роботу організації у всіх напрямках, але керівництво приділяє найбільше уваги фінансам, збуту, матеріально-технічному забезпеченню, виробничим питанням. В умовах ринку стає все більш явним, що продуктивність, мотивація і творчий потенціал персоналу є найважливішими конкурентними перевагами, багато в чому визначають успіх стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. На розвиток персоналу виділяються довгострокові інвестиції, у зв'язку з цим, стратегія розвитку персоналу – це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядалась багатьма науковцями зарубіжних країн та країн СНД. Із зарубіжних науковців цією проблемою цікавились І. Ансофф, Р. Грант, П. Друкер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг, Р. Майлз, М. Портер, Р.Румельт, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Чандлер, Д. Шендел, Р. Акофф. Також українські науковці, які внесли великий вклад в науку, а саме В.А. Савченко, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В.Немцов, В.Пономаренко, З. Шершньова. Такі видатні науковці країн СНД, які освітлювали цю тему у своїх працях О.Виханський, О.Градов та ін.

Метою даної роботи є дослідження стратегії розвитку персоналу для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Реалізація стратегічних цілей підприємства в значній мірі зумовлюється ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. І тут визначальну роль відіграє стратегія підприємства в області розвитку свого персоналу. Розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації фахівців у сфері їх професійної діяльності, а також розширення загального кругозору та можливостей в

цілому. Під розвитком персоналу розуміється напрямок соціальних програм підприємства, які проводяться в рамках бізнес-стратегії, з метою залучення та утримання професійних і кваліфікованих співробітників, яка визначає ринкові і фінансові пріоритети, а також напрямок розвитку підприємства.

Стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівнем ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей[1].

Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства і передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективно використання персоналу;
- профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування і організація управління розвитком персоналу.

Зобразимо на рис. 1 місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства.

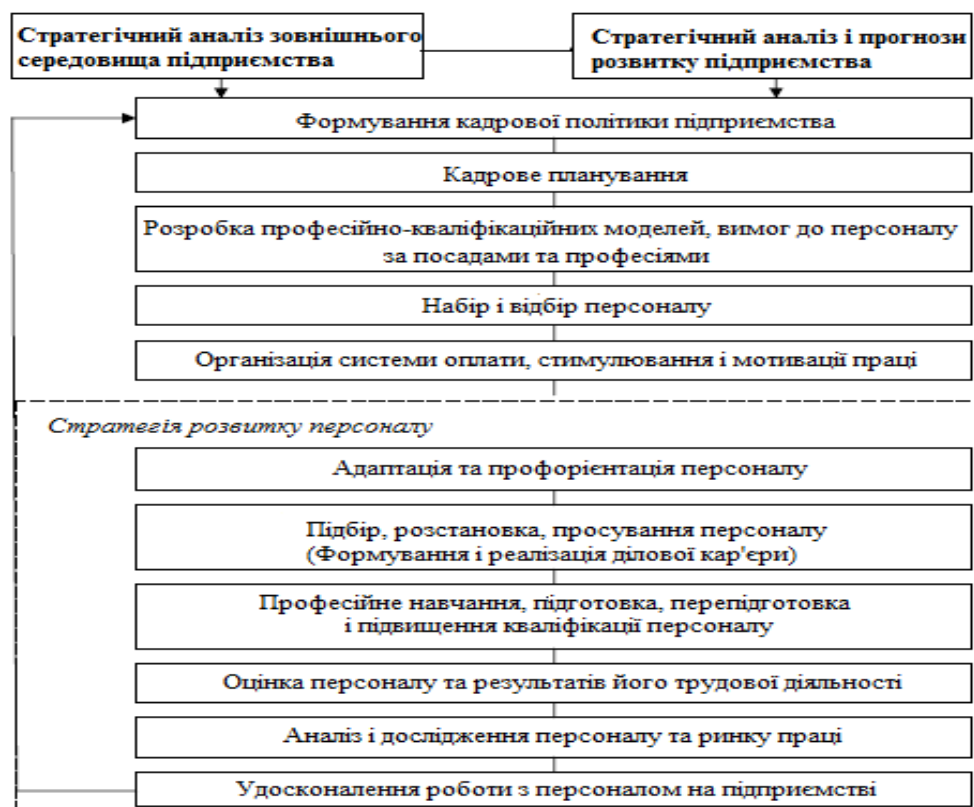


Рис. 1 – Місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства

Для забезпечення ефективності стратегії розвитку персоналу промислового підприємства необхідно, перш за все, підтримувати і стимулювати прагнення персоналу до розвитку і навчання.

Можна визначити п'ять основних напрямків, в яких можливий розвиток кожного співробітника як особистості:[2]

1. Усвідомлення розумових карт і характеристик засвоєння інформації людьми. Кожна людина по-своєму сприймає навколишній світ, отже керівник може отримувати від своїх працівників різні рішення, щодо розв'язання ситуацій на підприємстві. Адже вони можуть доповнювати один одного знаннями і вирішувати виниклі проблеми без конфліктів.

2. Заохочення колективного навчання. Сюди відносяться не тільки вже звичні тренінги, а й нові методи організації командної взаємодії. Цей напрям дозволяє підприємству застосувати ефективні методики, розроблені як вітчизняними, так і західними фахівцями, забезпечивши підприємству планомірний розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

3. Придбання і заохочення особистої майстерності. Сюди відносяться матеріальні та нематеріальні стимули, які спонукають персонал до професійного росту. Подібні стимули є своєрідними інвестиціями в майбутнє співробітників. Вони дозволяють сформувати високопрофесійну команду, а це завжди є конкурентною перевагою підприємства.

4. Розвиток вміння бачити перспективи та краще майбутнє. Кожен співробітник повинен вміти оцінювати, на якому етапі професійного розвитку він знаходиться зараз, куди потрібно прагнути, які ресурси для цього необхідні.

5. Розвиток здатності системного мислення. Будь-яке підприємство можна представити як групу людей, об'єднаних спільною метою. Ці люди створюють систему, що складається з різноманітних функцій і ролей, які забезпечують процвітання підприємства. Структура ефективного підприємства влаштована так, що робота кожного є внеском у спільну справу.

Ці напрямки створюють особливе середовище, корпоративну культуру, що забезпечує ефективність діяльності промислового підприємства і підвищує його конкурентоспроможність.

Успіх будь-якого промислового підприємства залежить від здатності співробітників засвоювати і використовувати нові знання і навички. У цих умовах стратегія розвитку персоналу повинна бути націлена на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, заняттю нових посад.

У міру розвитку ринкових відносин у вітчизняній економіці, включення її в світове господарство саме чинники, пов'язані з розвитком персоналу, консолідацією, керованістю і ефективністю роботи колективу підприємства, визначатимуть його місце в діловому середовищі. Кращі із соціального і організаційно-технічного рівнів підприємства в кінцевому рахунку стануть кращими і по фінансово-економічному стану.

Аналіз літературних джерел показав, що основне завдання стратегії виробничої організації полягає в створенні умов і стимулів для розвитку персоналу, консолідації інтересів і взаємного контролю діяльності всіх учасників управлінської діяльності.

Висновки: Впровадження в практику діяльності промислових підприємств, запропонованих в даній роботі рекомендацій з розробки та впровадження стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, оволодіння сучасними технологіями кадрової роботи та методами професійного розвитку і навчання співробітників, в сучасних умовах жорсткої конкуренції стає об'єктивно необхідною умовою ефективного функціонування промислових підприємств.

#### Література:

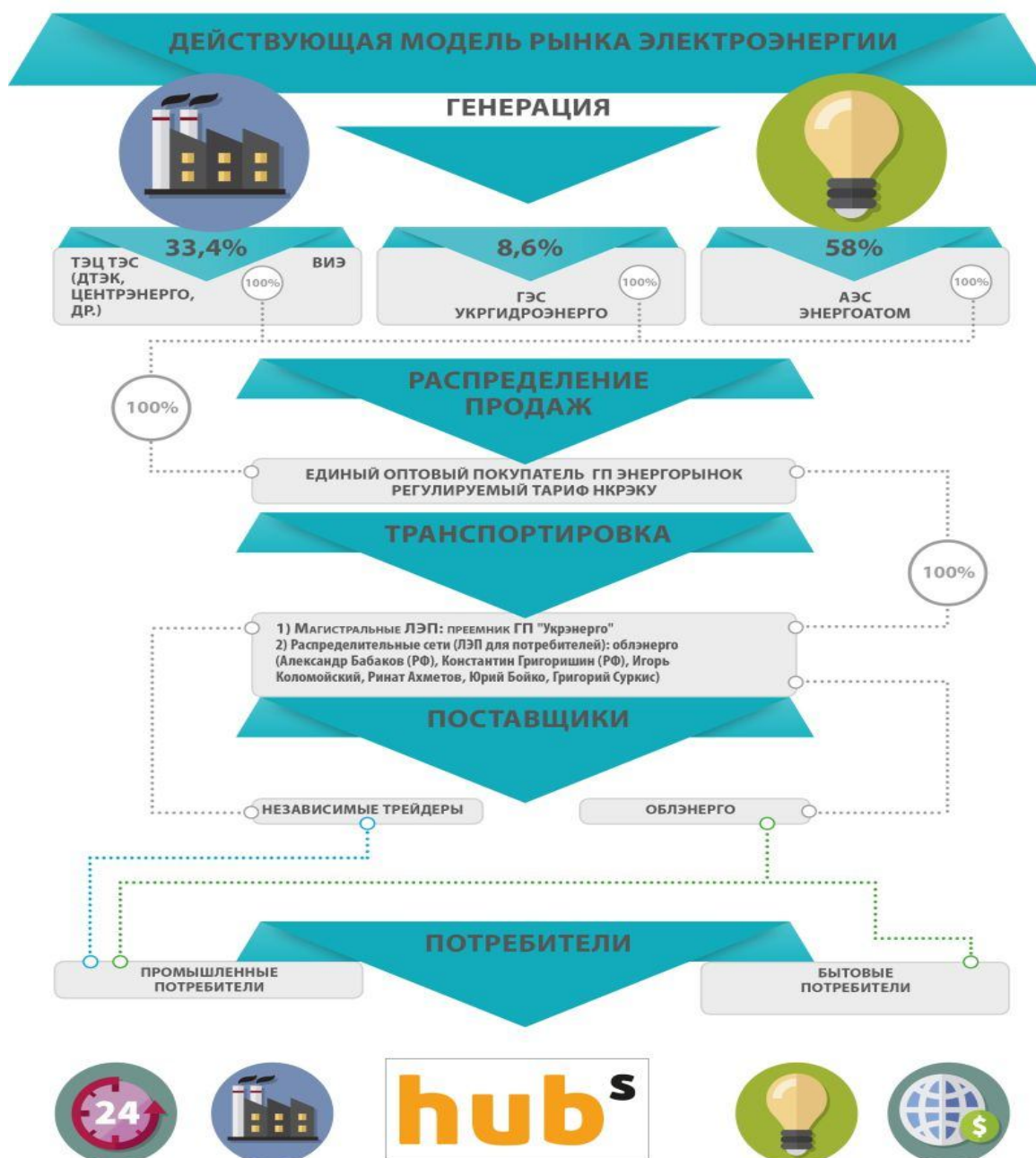
1. Розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності організації. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=527771>
2. Організація системи навчання персоналу. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.8ref.com/19/referat\\_195059.html](http://www.8ref.com/19/referat_195059.html)
3. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
4. Ансофф І. Стратегічне управління : Скор. пер. з англ. / І. Ансофф. - М. : Економіка, 2008. – 820 с.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГОРЫНКА УКРАИНЫ

Е.А. Бельтюков, д.э.н., профессор  
Е.В. Романюк

*Одесский национальный политехнический университет*

Весь процесс от производства до потребления электрической энергии в Украине давно устарел, застрял в советском прошлом и не является рынком. Именно поэтому рабочей группой при Министерстве энергетики и угольной промышленности с участием Секретариата Энергетического Сообщества, разработан проект Закона Украины «О рынке электрической энергии», который уже прошел общественное обсуждение и поддержан Секретариатом Энергетического Сообщества. [1] Принятие такого закона должно создать предпосылки для выхода украинского бизнеса на европейский рынок, а это для Украины обещает новые возможности.

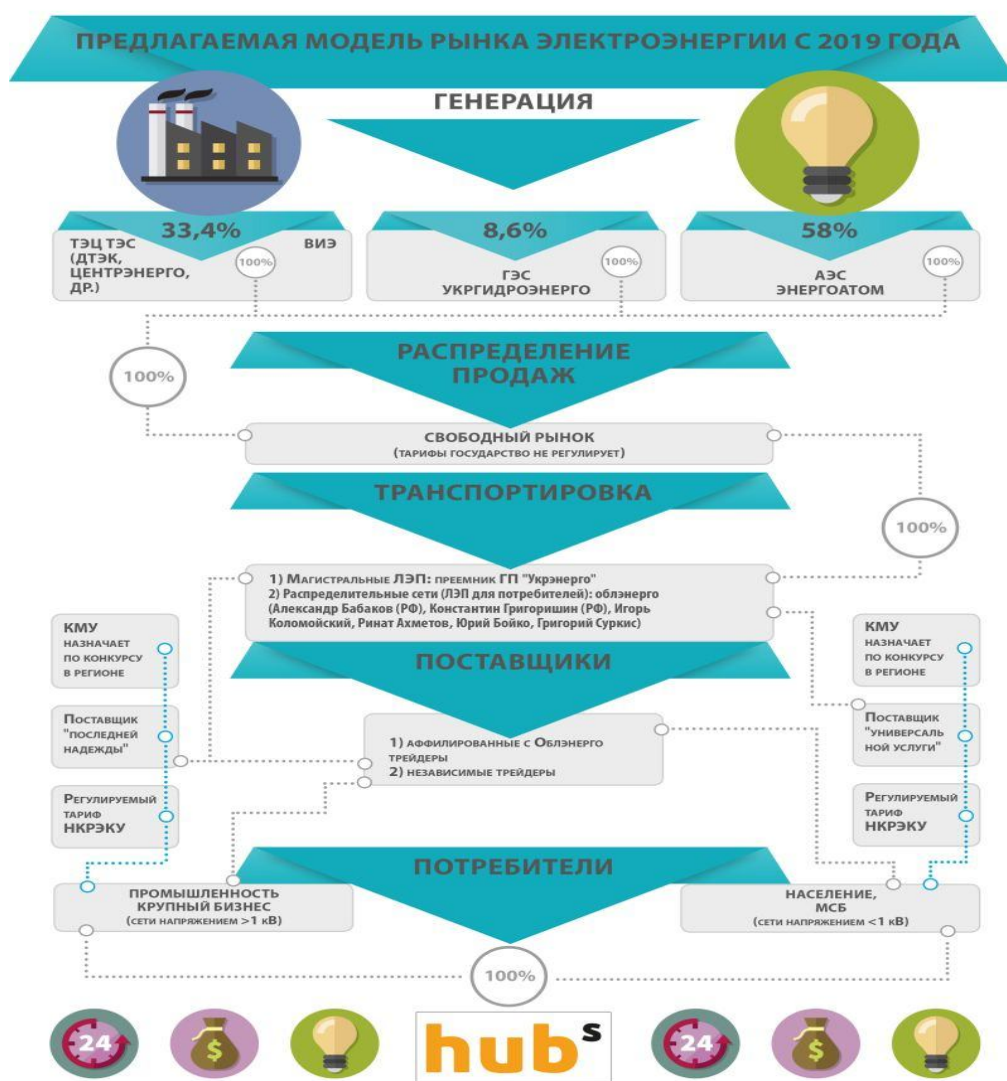


[2]

Этот закон позволит либерализовать энергорынок, тем самым уйти от монополистической системы. Новая модель рынка направлена на повышение конкуренции в сегменте производства электрической энергии. Также государственное регулирование необходимо свести к минимуму, главным образом оно должно касаться естественных монополистов (передачи, распределения и т.д.).

Относительно корпоративных потребителей (промышленность и других крупных предприятий) они смогут покупать электроэнергию по нерегулируемой рыночной цене через полтора года вступления в силу данного закона. Крупным потребителям гарантируют как равные права так и возможность покупки электрической энергии, свободный выбор и смену поставщика. Поэтому поставщики и трейдеры будут заинтересованы в том, чтоб бороться за потребителя, тем самым предоставляя свои услуги за более низкую цену.

Что же касается бытовых потребителей и мелких предприятий (сети напряжением до 1 кВ) они получат возможность выбирать поставщика электрической энергии самостоятельно. Также должно ликвидироваться перекрестное субсидирование, что в свое время может ограничить конкуренцию.



[2]

Также не стоит забывать, что для отраслевого реформирования должны быть внесены изменения во многие действующие нормативные и директивные документы. Для нормальной работы рынка стоит принять довольно много подзаконных актов. Это кодекс системы распределения, кодекс системы передачи, правила поставок

электроэнергии потребителям, кодекс коммерческого учета, правила функционирования рынков, сертификации участников рынка, различные методики и т.д. [2]

#### Литература:

1. ДП «НЕК «Укренерго»: [Электронный ресурс] – Режим доступа к журн.: <http://www.nerc.gov.ua/index.php?news=4776>
2. Hub<sup>s</sup>: [Электронный ресурс] – Режим доступа к журн.: <http://hubs.ua/economy/svobodny-j-ry-nok-elektroenergii-prizrak-ili-real-nost-infografika-58388.html>

## ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Л.М. Герасимова, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет*

На сучасному етапі розвитку суспільства логістичний процес значно впливає як на окремі галузі виробництва, організації, так і на економіку в цілому. В умовах глобалізації світових економік успішна динаміка розвитку економіки окремої країни залежить від логістичної складової управління, яка є механізмом скорочення витрат та забезпечення світової конкурентоспроможності національних підприємств.

Поняття логістичного менеджменту тісно пов'язано з поняттям логістичної системи. Тому, слід окреслити поняття логістичної системи. Логістична система на підприємстві має бути цілісною сукупністю взаємодіючих елементів, які певним чином організовані, мають певні зв'язки та інтегративні якості.

Створення логістичної системи на підприємстві переслідує за мету забезпечення постачання відповідної продукції необхідної якості в заданий час в потрібне місце в необхідній кількості з мінімальними витратами.

Насамперед, логістичний менеджмент на підприємстві зорієнтовано оптимізувати його логістичну систему, що особливо необхідно в сучасному ринку, коли підприємство повинно функціонувати в складних конкурентних умовах.

Як відомо, формування логістичної системи на підприємстві проходить декілька етапів [1]: перед усім, необхідно створити певну базу даних, що характеризує зовнішнє та внутрішнє середовище будуємої логістичної системи; також, треба визначити основні завдання створюваної системи та визначитись з методами та принципами формування її; далі, необхідно саме побудова логістичної системи, її тестування і, в разі необхідності, корегування; і нарешті, впровадження на підприємстві логістичної системи.

Однак, для нормального функціонування логістичної системи необхідно наявність системи управління логістичною діяльністю підприємства. В умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища потреба підприємства в логістичному управлінні відчувається більш актуальною. Ця система повинна керувати діяльністю логістичної системи, контролювати та корегувати її, спрямовувати логістичні потоки та відповідати за результати їх виконання.

Для більш ефективного управління логістичною системою підприємства це управління має бути виступати у вигляді певного економічного механізму. Для розуміння цього поняття окреслимо поняття економічного механізму в загалі. Так, сучасний економічний словник [2] під економічним механізмом визначає сукупність методів та засобів, які впливають на економічні процеси та регулюють їх.

Стосовно до логістики, механізм управління логістичною системою підприємства можна розглядати як сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси: здійснюють планування, прогнозування, моніторинг руху логістичних потоків, аналізують, регулюють і вдосконалюють їх [3].

Цей механізм, звісно, повинен мати чітку структуру з декількох рівнів та забезпечувати також чітку взаємодію самих елементів логістичної системи, що дозволяє виконувати певні функції.

До елементів механізму логістичного менеджменту можна віднести [4]:

- механізм управління діяльністю підприємства в цілому; - інтегровану інформаційну систему; - механізм управління запасами; - систему постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, енергії; - транспортну систему підприємства; - систему складського господарства; - систему розподілу готової продукції.

До основних функцій логістичного менеджменту на підприємстві [5] можна віднести наступні: 1) прогнозування та планування поведінки логістичної системи підприємства; 2) прийняття управлінських рішень на базі реальних даних про стан логістичної системи підприємства; 3) регулювання логістичних потоків, оптимізація транспортної системи; 4) раціоналізація складської системи; 5) контроль за виконанням логістичних операцій; 6) оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі підприємства.

Таким чином, механізм логістичного менеджменту повинен забезпечити гнучке реагування логістичної системи підприємства на всілякі зміни як у ринковій, так і в виробничій осередках, та ефективне функціонування її.

#### Література:

1. Крикавський Є.В. Логістика: Основи теорії: Підручник для вищ. навч. закладів напряму „Менеджмент" / Євген Крикавський; Нац.ун-т „Львівська політехніка". - Львів: Інтеллект-Захід, 2004. — 414 с.
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 480 с.
3. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. Управління логістикою: Розробка стратегії логістичних операцій/ Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. -Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. - 368 с.
4. Герасимова Л.М. Логістичний менеджмент: етапи і проблеми. - В зб.: «Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України». – Одеса, 2010, с. 37-39. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 жовтня 2010.
5. Герасимова Л.М. Етапи в логістичнім менеджменті. - В зб.: «Strategiczne putania awiatowwej nauki – 2011». Volume 5. Ekonomiczne nauki. - Przemysl: Nauka: Studia, 2011, с.5 - 8. Матеріали VII Міжн.науково-практ.конф., 07-15 лютого 2011р.
6. Герасимова Л.М. Логістична система підприємства: поняття та етапи створення . - В зб.: «Ключови въпроси в съвременната наука - 2013». Том 9. Икономики. – София: «БялГРАД-БГ» ООД, 2013, с. 45 - 47. Матеріали IX Міжн.науково-практ.конф., 17-25 квітня 2013 р.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ОЦІНЮВАННЯ ОЧІКУВАНИХ ВИТРАТ НА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ

Т.В. Гільорме, к.е.н.  
Ю.Д. Богдан

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара,  
м. Дніпропетровськ*

При стратегічному прогнозуванні в прийнятті управлінських рішень при оцінюванні очікуваних витрат на енергозбереження можливо використати різноманітні методи та інструментарії. Але на наш погляд, для цілей дослідження можливо використати багатокритеріальний аналіз (БКА) – це практична реалізація структури системного дослідження у вирішенні складних, комплексних проблем. БКА забезпечує раціональний, систематизований і прозорий процес прийняття рішень при аналізі впливів і взаємозв'язків у складних системах.

Метод аналізу ієрархії (МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для розв'язання багатьох практичних задач на різних рівнях планування[1, с. 19]. МАІ при прогнозуванні витрат на енергозбереження можливо застосовувати для вирішення багатьох завдань: порівняльний аналіз об'єктів видів витрат на енергозбереження (багатокритеріальне ранжування); багатокритеріальний вибір кращого об'єкта (кращої альтернативи) здійснення витрат на енергозбереження; розподілу енергетичних ресурсів між проектами підприємства; проектування систем оцінювання витрат на енергозбереження за кількісними та якісними характеристиками. Цей метод для успішного застосування вимагає дотримання таких умов: у процедурі беруть участь висококваліфіковані експерти, які не допускають суттєвих похибок в оцінках, більше того, в МАІ потрібно, щоб група експертів була консолідованою, тобто мала спільні позиції і прагнула до узгодженості своїх оцінок; для безліч порівнюваних об'єктів (альтернатив) може бути побудована загальна система критеріїв; оцінки щодо «негативних» критеріїв – не знаходяться в небезпечній близькості до обмежень. МАІ – математично обґрунтований підхід для отримання шкали відношень при вирішенні складних проблем.

Найбільший прояв МАІ при прогнозуванні витрат на енергозбереження можливо простежити при здійсненні суб'єктом декілька альтернативних проектів, при цьому можливо три типи задач використання енергетичних ресурсів  $E$ : повне використання існуючих ресурсів, частково та розподіл відповідно до відношення маржинального пріоритету до витрат на енергозбереження. Використання (залучення) всіх енергетичних ресурсів підприємства – коли розпочинається новий проект (новий вид діяльності). Можливо провести розрахунок ефективності використання енергетичних ресурсів ( $E_E$ ) та вартості (витрат на енергетичні ресурси –  $P_E$ ), при цьому проекти ( $n$ ) ідентифікувати відповідно до відношення:

$$\frac{E_{E_1}}{P_{E_1}} \geq \frac{E_{E_2}}{P_{E_2}} \geq \dots \geq \frac{E_{E_n}}{P_{E_n}} \quad (1)$$

Часткове залучення енергетичних ресурсів підприємства – проводиться декілька проектів, а розподіл відбувається на протязі окремих періодів часу, тоді задача формалізується:



$$\left\{ \sum_{i=1}^n \left( \frac{E_{E_i}}{P_{E_i}} \right) E_i = \max, \text{ при } \sum_{i=1}^n E_i = E, 0 \leq E_i \leq \frac{R_{E_i}}{E} \right. \quad (2)$$

де  $E_i$  – необхідна кількість трудових ресурсів виду діяльності  $i$ .

#### Література:

1. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети / Т. Л. Саати. – М. : Издательство ЛКИ, 2008. – 360 с.

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

О.І. Ілінчук

О.Г. Бровкова, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет*

Найважливішою проблемою українських підприємств на сучасному етапі економічних реформ є невміння, а часто неможливість адекватно реагувати на мінливість ринкових умов господарювання. Як правило, за цим ідуть неспроможність і неплатоспроможність.

На сьогоднішній день в сучасній науковій літературі склалася певна думка з приводу формування і розвитку кризової ситуації на підприємстві та системи антикризового управління. При розробці стратегії розвитку підприємства немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи, «... наскільки реальні, будуть в такому випадку розробляються плани і стратегії, якщо кризи в дійсності є закономірними» [1, с. 14].

Криза в широкому сенсі, як зміна позитивної та негативної тенденцій, - невід'ємна характеристика ринкової економіки. Гостроту кризи можна знизити, якщо враховувати його особливості, вчасно розпізнати і побачити його настання.

Виходячи з цього, будь-яке управління можна вважати антикризовим. Кожне промислове підприємство має певний потенціал, який використовує в своїй виробничій діяльності: при цьому воно прагне мінімізувати свої витрати, і в більш короткий термін випустити максимальний обсяг продукції. Підприємство є відкритою системою і піддається впливу зовнішнього середовища, яке на сьогоднішній день не завжди позитивне. Це не дозволяє фірмі в повній мірі реалізувати свій потенціал і прийти до бажаного результату. Діяльність промислових підприємств в ринковій економіці умовно можна охарактеризувати ступенем відповідності або невідповідності між зовнішнім і внутрішнім середовищем виробництва, в якій знаходиться це підприємство. Коли зовнішнє середовище стабільне, не пов'язане з впливом великої кількості негативних факторів, то втрати або витрати у внутрішньому середовищі практично відсутні або перебувають у межах допустимої похибки. Робота підприємства в цих умовах характеризується стабільністю виробничої і соціальної ситуації, високим рівнем використання виробничого потенціалу, мінімальними додатковими витратами виробництва при створенні кінцевої продукції і в цілому високим прибутком.

Подальше посилення негативних факторів зовнішнього середовища призводить до нестабільності виробничої і соціальної ситуацій в промисловості, наявності в системі великої кількості збоїв і відмов, низького рівня використання потенціалу підприємства, а також до неможливості забезпечення стабільності параметрів

виробництва через систему стратегічного планування, різкого зростання додаткових витрат, які вже не врівноважуються величиною отриманого прибутку від реалізації кінцевої продукції, і, як підсумок, призводять до відсутності прибутку і наявності збитків. Ця ситуація для промислового підприємства є кризовою. Логічним продовженням розвитку є перехід в більш складну ситуацію, яка характеризується виникненням великих збитків і неможливістю виконання своїх зобов'язань перед кредиторами та замовниками.

Таким чином, якщо промислове підприємство потрапляє в одну з цих ситуацій, йому необхідно розробляти механізм оптимізації параметрів діяльності для приведення внутрішнього середовища підприємства у відповідність з зовнішніми умовами його функціонування. Одним з найважливіших інструментів такого регулювання має бути стратегічне планування.

Під управлінням кризовими ситуаціями на підприємстві розуміється процес постійного раннього виявлення потенційних загроз та вжиття заходів щодо своєчасного протидії негативним тенденціям, що включає в себе наступні процедури: діагностика стану (система раннього виявлення потенційних загроз), планування дій по локалізації загроз і протидій, мобілізація потенціалу на виконання превентивних заходів, здійснення превентивних заходів по оздоровленню, контроль за здійсненням змін.

Вивчивши теорію життєвого циклу підприємства, проаналізувавши сучасні підходи до антикризового управління, я прийшла до висновку про необхідність створення системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Це обумовлюється відсутністю на сучасному етапі українських економічних реформ чіткої системи, яка могла б дозволити не тільки своєчасно виявити кризову ситуацію, а й якісно контролювати.

#### **Література:**

1. Атюганов С.В. Антикризове управління підприємством в умовах економічних реформ: дис ... канд. екон. наук / С.В. Атюганов. Н. Новгород, 1997..
2. Астахов В.П. Аналіз фінансової стійкості фірми і процедури, пов'язані з банкрутством / В.П. Астахов. М.: Видавництво «Ось-89», 1996. С. 124-130
3. Комаров Є. Кризові і антикризові менеджери / Є. Комаров, А. Комаров // Управління персоналом. 1999. № 2. С. 7-10.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Л. А. Некрасова, к. э. н., доцент  
Ю. Б. Торган

*Одесский национальный политехнический университет*

Повышение сложности и неопределенности внешней среды вызывает рост влияния рисков на деятельность предприятия. Такие условия побуждают субъектов хозяйственной деятельности к активному поиску эффективных, адекватных современным реалиям стратегий развития, которые могут обеспечить предприятию выживание, конкурентоспособность и эффективную жизнедеятельность в жесткой конкурентной борьбе на рынке.

Исследованию проблем стратегического развития предприятий посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, в частности: Р. Акоффа, И. Ансоффа, О.С. Виханского, О.П.Градова, П. Друкера, А.П. Наливайка, Портера, А. Стрикленда, А.А. Томпсона, Р. Фатхутдинова, З.Е. Шершньовой и других. Однако специфические условия хозяйствования отечественных предприятий различных отраслей промышленности, в том числе и винодельческой требуют дальнейших

исследований проблемных вопросов стратегического развития предприятий для возможности предоставления практических рекомендаций.

Целью является определение стратегических направлений развития отечественных предприятий винодельческой промышленности в зависимости от возможного развития событий на рынке.

Исследования зарубежных и отечественных научных источников показывают, что наиболее распространенными и рассмотренными в литературе являются базовые или эталонные стратегии развития. Данные стратегии отражают различные подходы к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология. В их состав входят стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного развития, а также стратегии сокращения.

Вместимость рынка вина в Украине с каждым годом значительно сокращается. Так, после отметки в 25375,5 тыс. дал в 2012 году объем рынка в 2013 году снизился на 26,2% и составил 18719,2 тыс. дал. В этот период особенно повлиял низкий уровень урожайности, значительно снизило объемы производства вина. В 2014 году произошло сокращение еще на 17,7% до уровня в 15397,8 тыс. дал.

На рынке внешней торговли продукцией виноделия за последние четыре года существенно изменились приоритеты. Так, импорт движется к снижению, а экспорт, наоборот, набирает обороты. Еще в 2012 году преобладание импорта над экспортом было на уровне 67%, но уже через два года преимущество составляло 63,5% в пользу экспорта. В первом полугодии 2014 также

наблюдается преобладание экспортируемой продукции. Объем экспорта достиг 2432,6 тыс. дал продукции на 27,3% меньше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Также на 17,3% уменьшился объем импорта в первом полугодии 2014 року, составив 1386,1 тыс. дал [4, с. 50].

Несмотря на имеющийся экспортный потенциал украинских производителей на рынке, как и ранее, устойчивые позиции сохраняет продукция импортных торговых марок (ТМ). Большую роль в формировании спроса сыграла доступность импортного вина. После отмены ввозных пошлин в 2011 году цены на импортные вина приблизились к ценам на вина отечественные. Кроме этого, лояльность к импортным ТМ у потребителей в Украине значительно выше, поскольку сложилось мнение о недобросовестности отечественных виноделов и производство фальсифицированной продукции.

Таким образом, можно отметить, что конкуренция на рынке вина напряженная, поскольку производителям приходится бороться за лояльность потребителя, предлагая не только высокое качество, но и доступную цену.

Следует указать на то, что одним из главных направлений развития винодельческой отрасли в Украине на современном этапе является разработка национальной программы контроля и защиты вин контролируемых наименований по происхождению.

На функционирование предприятий винодельческой промышленности Украины в значительной степени влияют следующие факторы: тенденции развития современных рынков, жесткая конкуренция на внутренних и внешних продовольственных рынках, постоянно растущие требования к качеству и безопасности товара, его цены, степени удовлетворения потребителей, а также усиление влияния новых современных технологий.

Работа винодельческих предприятий связана с рядом специфических особенностей, которые необходимо учитывать при разработке стратегии развития, а именно: вынужденная сезонность и высокая зависимость работы винодельческих предприятий от ситуации на рынке винограда, неполная загруженность

производственных мощностей отдельных производств, экспортная ориентация промышленности, недостаточность оборотных средств и тому подобное[2].

Проведенный анализ деятельности винодельческих предприятий дает возможность утверждать, что благодаря реализации стратегии развития предприятия могут сгладить влияние конъюнктурных колебаний на винном рынке, эффективнее использовать ресурсы и более полно загрузить производственные мощности.

Но трудно реализовывать любую стратегию развития в условиях меняющихся и динамических изменений внешней среды. Поэтому основным условием достижения положительных результатов в деятельности винодельческих предприятий выступает правильно стратегическое направление и управления. В зависимости от возможной ситуации на рынке винодельней продукции целесообразными могут быть определенные стратегические направления развития предприятия:

– при стабильном развитии существующих тенденций и благоприятном развитии событий на рынке винодельческой продукции производители будут использовать стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного развития. При этом возможно увеличение объемов производства продукции, расширение ее ассортимента, разработка новых технологий, инвестирования средств на модернизацию производства и покупку нового оборудования, завоевание новых рынков сбыта и осуществления структурных преобразований;

– при неблагоприятном развитии ситуации винодельческие предприятия будут вынуждены реализовать стратегию сокращения, тем самым уменьшить или частично приостановить производство убыточных видов продукции.

Для каждого конкретного предприятия может быть установлена своя система стратегий развития по различным направлениям, которая характеризуется определенными особенностями, поскольку она объективно определяется своеобразием воздействия внешней среды на деятельность предприятия, его собственными ресурсными возможностями, эффективностью управленческих решений[1].

Реализация эффективных стратегических направлений развития в зависимости от возможного развития событий на рынке поможет винодельческим предприятиям усилить конкурентные позиции на рынке, более эффективно использовать свой внутренний потенциал и своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Обязательным условием в формировании винодельческого производства и развития отрасля является комплексное развитие производственно-экономических механизмов хозяйствования с обеспечением между ними устойчивых сельскохозяйственных и промышленных связей. Для сбалансированного развития отрасли обязательным условием является расширение площадей виноградников, преимущественно за счет зон с благоприятными почвенно-климатическими условиями, создание современной базы по производству посадочного материала. Также необходимо обеспечить переоснащение материально-технической базы, внедрение современных технологий и использование передового отечественного и зарубежного опыта, привлечение квалифицированных специалистов для решения экономических механизмов хозяйствования области в условиях перехода к развитому рынку[3].

#### Література:

1. Авласенко О.А. Сучасні тенденції розвитку виноробства в Україні і її регіонах [Електронний ресурс] / О.А. Авласенко // Ефективна економіка. – 2014. - № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3128>
2. Белоус І. В. Особливості сучасного економічного розвитку виноградарства і виноробства України / І. В. Белоус // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2010. -Вип.2(53).
3. Галузева Програма розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_cu/pg\\_gbwsl/](http://www.uazakon.com/documents/date_cu/pg_gbwsl/)
4. Україна в цифрах 2013 : стат. збірник. – Державна служба статистики України. – Київ: ТОВ „Видавництво „Консультант”, 2014. – С. 74-8

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Л.А. Некрасова, к.е.н., доцент  
А.В. Хрїстова

*Одеський національний політехнічний університет*

Питання ефективного управління ресурсами підприємств досить актуальне, незалежно від того який вид основної діяльності займає фірма. Від раціонального і обґрунтованого використання всіх видів ресурсів підприємств багато в чому залежать результати їхньої діяльності. Під ефективністю використання ресурсів традиційно розуміється оптимальне співвідношення між результатами і витратами на їх досягнення, коли при мінімальних витратах ресурсів забезпечується найбільший результат (ефект). [1, 150 – 158 с.]

Прийоми ефективного стратегічного управління ресурсами, незважаючи на їх широкий розвиток в ринкових відносинах, як і раніше важко сприймаються керівниками вітчизняних підприємницьких структур. Більшість з них досить добре засвоїли стратегії лідерства або стратегії диверсифікації, а також інші загальновідомі базові стратегії, але з недовірою сприймають ресурсоефективні стратегії, основним елементом яких є ресурсозбереження у всіх його проявах.

Стратегія ресурсозбереження – процес, система заходів, спрямованих на найбільш раціональне і ефективне використання всіх видів ресурсів, їх скорочення на одиницю корисного ефекту. Ресурсозбереження є важливою умовою вирішення соціальних і виробничих проблем розвитку суспільства. [2]

Баланс ресурсів – система показників, яка відображає повне кількісне відповідність між приходом і витратою (включаючи втрати і залишки) ресурсів по підприємству або його підрозділу (рис.1). [3, 1022 с.]

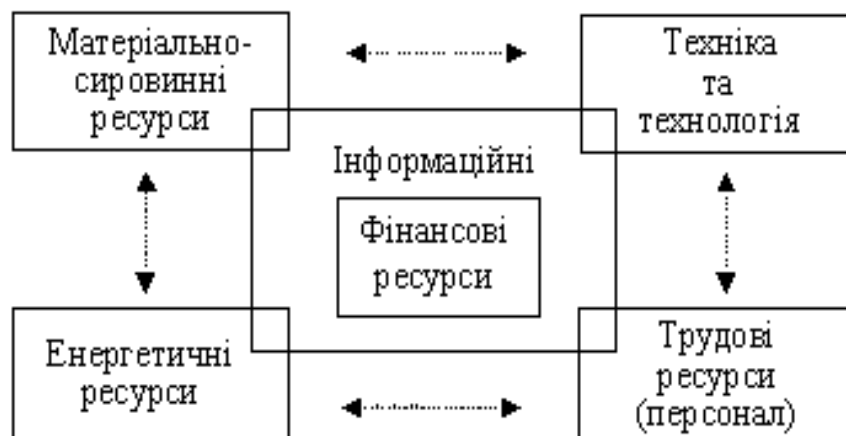


Рис.1 – Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства [5]

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах залежить від багатьох різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами.

Головним важелем економічного механізму стратегічного управління ресурсозбереженням на підприємстві виступає конкуренція, яка змушує, з одного боку, підвищувати якість продукції, з іншого – зменшувати витрати на виробництво і

реалізацію продукції, що в кінцевому рахунку веде до постійного підвищення рівня ресурсозбереження.

Щодо стабільного положення промислових галузей, спостерігається в останні роки призвело до того, що керівництво галузевих підприємств в основному дотримується ресурсодомінуючих стратегій, забуваючи про економію і заощадженні наявних ресурсів, включаючи енергетичні. На практиці управління підприємствами ресурсоефективні стратегії використовуються не завжди активно. [4, 43 – 46 с.]

Для кожної зони стратегічних ресурсів розробляються стратегії, які є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами.

До основних елементів, які потрібно врахувати під час розробки ресурсних стратегій, відносять:

1. зниження потреби в ресурсах;
2. підвищення якості ресурсів;
3. підвищення рівня використання ресурсів;
4. оптимізація витрат часу та грошей на розробку та здійснення ресурсних стратегій. [6, 97 – 100 с.]

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Таким чином, моделювання відносин економічної діяльності конкурентного середовища підприємства, які негативно впливають на економіку підприємств, можуть бути усунені за рахунок вибору стратегічних напрямів ресурсозбереження. Відомо, що в сучасній підприємницькій моделі управління ресурсним забезпеченням та вибір стратегічних напрямів ресурсозбереження необхідно розглядати стосовно впливу конкурентного середовища, яке є визначальними для розвитку підприємства.

#### Література:

1. Актуальні питання енергетичного забезпечення України / В. І. Мельник, І. І. Репін, А. Є. Співак, О. В. Мельник // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 7/8. – С. 150 – 158.
2. Радчук І.М. Сутність поняття «ресурсозбереження» та шляхи його впровадження на підприємстві/ І. М. Радчук // Вісник ХНТУ, 2009. – № 3(36). [Електронний ресурс]. – Режим доступу [Станом на 25.03.13р.]: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2009\\_3/30922.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2009_3/30922.pdf)
3. Экономическая энциклопедия / [гл. ред. Л. И. Абалкин]. – М.: Экономика, 1999. – 1022 с.
4. Маляренко В. А. Проблемы энергосбережения: от общего к частному / В. А. Маляренко, В. А. Черниговский // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2009. – № 3. – С. 43 – 46.
5. Сайт «Ресурсні стратегії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vuzlib.su/strat\\_upr/373.htm](http://www.vuzlib.su/strat_upr/373.htm)
6. Качан Ю. Г. Щодо оптимізації послідовності реалізації програм енергозбереження за економічним критерієм / Ю. Г. Качан, К. О. Братковська // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 97 – 100.

## INTEGRATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INTO GLOBAL ECONOMY AS A KEY FACTOR OF UKRAINE'S ECONOMIC DEVELOPMENT

N.S. Popovenko, PhD, professor,  
A.V. Prydius, postgraduate

*Odessa National Polytechnic University, Odessa*

The development of industrial enterprises leads to an increase in productivity and employment at the local, national and global levels. In this research, we analyze the liberalization of trade and investment as results of world integration, such as European Integration that expected to generate new business opportunities for Ukrainian industrial enterprises in global marketplaces. The main objective of this study is to provide an empirical evidence of the impact of industrial enterprises' integration into global economy and its effect on Ukraine's economic development.

Based on the experiences of Italian industrial districts, industrial firms can provide high incomes and sustainable growth through upgrading and development. Those lessons from the Italian industrial districts have been applied in developing countries [1]. The major part of the related studies on industrial enterprises has shown the dynamism of firms arising from integration between local firms, which leads to the development of local public and private institutional facilities. Nevertheless, the potential of enterprises has not been fully realized due to the related factors such as corruption, luck of financing, etc [2]. Global economic integration has shown positive influence on eliminating those issues by encouraging the growth of industrial enterprises due to:

- the grows of local markets and customization;
- technological advances that have resulted in rising in production and production networks;
- reduced product life cycles that have made flexible production more important than volume of production;
- the increased importance of the services sector due to rising affluence in developing and post-industrial societies, as well as in low-income developing economies;
- the importance of knowledge, skills, and innovation;
- their reduced bureaucracy, greater flexibility, and ability to respond to rapidly changing customer demands and technology;
- recognition by policymakers both at the national level and international regional levels [3].

The issue is not just about the export orientation and increasing competition in the global economy. Nevertheless, more recent research on globalization and the position of developing country producers within the global economy has argued the potential of improvement in some developing country sectors. We are keen to provide an evidence of influence of integration on economic development of the country and its character.

The impact of the economic integration is analysed within cross-section and panel data frameworks. The Vector Autoregressive Models for Multivariate Time Series are employed for the studies of the effect [4].

The VAR system can be written as:

$$Z_t = \mu + \sum_{i=1}^p \beta_i Z_{t-1} + \varepsilon_t, \quad t = 1, \dots, T \quad (1)$$

where  $Z_t$  – the vector of endogenous variables,  $\mu$  – a constant,

$\beta_i$  – parameters of the VAR system related to the lag  $i$ ,  $\varepsilon$  – the (zero mean) vector of IID normally distributed error terms and  $T$  – the number of observations.

The VAR model was estimated to analyse the relationship between economic growth and international trade. The model includes 3 endogenous variables (real gross domestic product (GDP), real exports (EX) and real imports (IM); all the variables are in logarithms). Imports are included to check other influences of international trade, because they may play an important role given the fact that imported intermediate goods are usually necessary for the production of export goods [5].

The results are showing that there is a positive effect of industrial firms' integration on export growth and productivity efficiency growth. Effect of the integration is not homogeneous among all considered firms, it depends on the firm's regional location and industrial activity.

Nevertheless, the globalization is not simply a question of increasing trade. It implies some functional integration between internationally dispersed economic activities [6]. For developing countries, Ukraine in particular, the main question is what role industrial enterprises might play in internationally-dispersed but functionally-integrated economic activities. However, recognizing the different ways in which industrial firm sectors in developing countries can be integrated into global value chains does have implications for the nature and scope of local and national development policies that deserves further analysis.

It might be the case that economic integration and thus the international trade has both positive and negative effects. As it might be a crucial factor of the economic growth, it is the responsibility of public institutions to provide good conditions and friendly environment for the integration of industrial intersperses into a global economy.

#### References:

1. Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: toward a more responsible and inclusive globalization [Електронний ресурс] / Organization for Economic Co-operation and Entegration // OECD Publications. – 2004. – Режим доступу до журн.: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
2. Problems of practicing of support of small and medium businesses [Електронний ресурс] / A.A. Chugunov, A.V. Prydius // Economics: time realities. Scientific journal. – 2015. – № 2 (18). – pp. 173-181. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.html>.
3. Integrating SMEs into global value chains: Challenges and policy actions in Asia [Електронний ресурс] / Asian Development Bank, Asian Development Bank Institute // Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank. – 2015. – Режим доступу до журн.: [www.adb.org](http://www.adb.org).
4. Time Series Analysis / Hamilton, J.D // Princeton University Press, Princeton. – 1994.
5. Exports and Economic Growth in Saudi Arabia: A VAR Model Analysis / Alhajhoj H. // Journal of Applied Sciences – 2007. – 7 (23), pp. 3649-3658. – Режим доступу до журн.: <http://dx.doi.org/10.3923/jas.2007.3649.3658>.
6. Global Shift: The Internationalization of Economic Activity / Dicken, P. // New York: The Guilford Press. 2nd ed. – 1992.



## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю.І. Продіус, к.е.н., доцент  
А. Е. Бойко

*Одеський національний політехнічний університет*

В умовах ринкової економіки, яка характеризується нестабільністю, промислові підприємства відчувають постійний дефіцит ресурсів і функціонують у режимі конкуренції, що загострюється; дійсно підприємствам важко віднайти ефективний спосіб для досягнення їх головної мети - одержання максимального прибутку. Розглядаючи промислове підприємство, відразу ж необхідно зрозуміти якими можливостями воно володіє, і якими зможе володіти через деякий час. Ці можливості прийнято називати потенціалом. Питанням визначення категоріальної сутності поняття "економічний потенціал", проблемам формування і дослідження економічного потенціалу промислових підприємств, науково-методичним аспектам оцінки та моделювання економічного потенціалу присвячені праці таких вчених, як В. Авдєєнко, В. Архипова, О. Ареф'єва, О. Балацький, В. Герасимчук, Е.Горбунов, І.Джаїн[1,с.1]. Економічний потенціал промислового підприємства представляє собою показник всіх існуючих і потужних виробничих можливостей цього підприємства; показує оптимальність використання ресурсів; визначає перспективи розвитку конкурентоспроможності в національній економіці, та являється осередком зростання національного доходу. Питання управління економічним потенціалом промислового підприємства актуальне для керуючих промисловими підприємствами так як, у вітчизняній практиці часто зустрічається, що промислові підприємства мають рівний потенціал. Але результат буде кращий там, де більш досконало створена і діє система управління економічним потенціалом підприємства.

Управління економічним потенціалом промислового підприємства передбачає: раціональне використання ресурсів; оцінку можливостей підприємства; максимально ефективне функціонування виробничої системи; здатність пристосовуватися до будь-яких змін ринкової економіки; визначення цілей та розвиток промислового підприємства; управління та вирішення економічних проблем. Проаналізувавши, властивості та методи оцінки управління економічним потенціалом, варто зазначити, що їх раціональне використання призведе до можливості виявити резерви для збільшення економічного потенціалу та умови, які дозволять скласти гідну конкуренцію з сильнішими підприємствами; до визначення загальної результативності і способів для успішної діяльності підприємства; до отримання точної інформації про фінансовий стан промислового підприємства. Управління економічним потенціалом промислового підприємства має такі властивості та методи оцінки [2, с.15] рис.1.1.

Властивості системи управління економічним потенціалом, які характеризують:		Методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства
взаємозв'язок із зовнішнім середовищем	методологію функціонування і розвитку	-Бальний -Факторний метод -Метод аналогій
-цілісність -неаддитивність -взаємозв'язок -відкритість -сумісність	-цілеспрямованість -надійність -безперервність -синергічність -адаптивність	-Методи математичного програмування -Експертний -Рейтинговий порівняльний аналіз

Рисунок 1.1 Властивості та методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства.

На сьогоднішній день через важкий стан економіки: недовикористання можливих ресурсів і виробничих потужностей, закриття промислових підприємств, відсутність інвестицій, відтік кваліфікованих кадрів із промислового сектора економіки, управлінню економічним потенціалом підприємств приділяється мало уваги. Але, саме управління економічним потенціалом промислових підприємств відіграє виняткову роль у пошуках нових підходів для подальшого розвитку та ефективної функціонування підприємства, так як воно пов'язано з усіма складовими національної та регіональної економіки.

Отже, управління економічним потенціалом промислового підприємства – є фундаментальною основою для успішної діяльності підприємства загалом. Щоб підвищити ефективність управління необхідно: застосовувати методи оцінки економічного потенціалу; встановлювати і досліджувати зв'язки підсистем промислового підприємства з підприємствами, у яких економічний потенціал вже на більш високих ієрархічних рівнях; розробити систему, спрямовану на оптимальне використання ресурсних джерел; застосувати способи використання економічного потенціалу, які сприяють зміцненню економічної самостійності підприємства.

#### **Література:**

1. Є.В. Лапін - Економічний потенціал підприємств промисловості формування оцінка управління.- 2006. – С.29
2. Н.В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, Потенціал підприємства: формування та використання, 2-ге видання-2013.- С.248

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

О.М. Стойловська

*Одеський національний політехнічний університет*

Сучасна економіка характеризується періодом змін та періодом невизначеності, який підсилюється негативним впливом зовнішніх факторів (збільшення зовнішнього боргу, енергетична залежність, негативні прояви глобалізації, нестабільний курс національної грошової одиниці) Становлення системи ринкових відносин та розвиток країни безпосередньо пов'язані з ефективним розвитком промислових підприємств та результатів господарської діяльності кожного конкретного суб'єкта господарювання. Діяльність підприємства необхідно спрямовувати не лише на виживання, але й на створення основи для його безперервного розвитку. Саме стратегічне управління на нашу думку є основою для стабільного розвитку і забезпечення стійкості економічної системи.

Загально відомо що результативність будь-якої виробничої діяльності залежить від обраної стратегії управління економічним розвитком самого суб'єкта національної економіки, яка включає певне коло елементів(маркетингова, інвестиційна, інноваційна, інтелектуальна складова тощо) і в першу чергу залежить від творчої активності та компетентності управлінських і трудових кадрів, законодавчої, нормативної бази та інших аспектів господарювання. Тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі. Досконала та ефективна стратегія управління економічним розвитком допомагає не тільки пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а й випереджати їх.

Стратегічне управління – це процес визначення та встановлення зв'язку фірми з її оточенням, який складається з реалізації вибраних цілей та в прагненні досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, дозволяє

ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам. (Д. Шендел та К. Хаттен).

Виділяють наступні види розвитку підприємств: 1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються; 2) дивергенційний (слабко адаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку; 3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства; 4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства[2, с. 199]

Стратегічне управління розвитком підприємства це створенні необхідних умов для перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем. Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку[3].

Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства. Стратегія управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч. Врахування визначених обмежень та вирішення поставлених проблем, пов'язаних з необхідністю розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, розробка та впровадження методологічних основ стратегічного управління розвитком підприємства є вимогою часу[3].

Основна задача стратегічного менеджменту промислового підприємства полягає у забезпеченні розвитку підприємства. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованих механізмів передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування підприємств. Це можливо досягнути використовуючи внутрішній потенціал та пристосовуючи його до мінливостей зовнішнього середовища, забезпечуючи економічний розвиток підприємства.

#### Література:

1. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: в 2 т. / За заг. ред. О.В. Кендюхова. – Донецьк: ДВНЗ«ДонНТУ», 2013. – Т. 1. – 344 с.
2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / Раєвнева О. В. –Х. : ВД«ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
3. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства./ Пашенко О.П.// Вісник ХНУ – 2011 №2 – Т.2. – с.99-103.

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.В. Суягина

*Одесский национальный политехнический университет*

В современных условиях одним из важнейших составляющих успешного функционирования производственного предприятия является стратегический менеджмент. Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Именно принятие стратегического выбора означает связывание всех бизнес - решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия.[1]

Стратегическое управление предполагает реализацию следующих функций:

- а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;
- б) определение средств достижения этих целей;
- в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;
- г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.[2]

Для полноты представления стратегической картины производственного предприятия немаловажным является анализ внешней и внутренней сред организации.

В свою очередь, во внешней среде различают микро- и макросреду.

Существуют такие факторы микросреды:

1. Потребители – включают географическое их расположение, развитие потребностей, изменение предпочтений.
2. Поставщики – их привлекательность, анализ целесообразности ценовой политики.
3. Конкуренты – их численность, влияние.
4. Посредники – их целесообразность, численность и т.д.[3]

Факторы макросреды:

1. Экономические – размер заработной платы, пенсий, инфляции, развитие отечественного производства, международные экономические отношения, изменения в доходах населения, изменение курса валют.
2. Политические – стабильность государства, направление развития политической системы, правящие партии, общий курс политической системы.
3. Правовые факторы – методы государственного регулирования деятельности предприятия, отношение государства к бизнесу, стабильность законодательной базы.
4. Демографические – общая численность населения, тенденции его развития, соотношение мужчин и женщин регионально и по стране.
5. Природные – экологическое состояние государства и конкретного региона, перспективы наличия полезных ископаемых.
6. Социально-культурные факторы – уровень удовлетворенности физиологических и культурных потребностей.
7. Факторы научно-технического прогресса – анализ технологий, возможное внедрение инноваций.
8. Глобальная среда – изменения в международной политике, усиление конкуренции и сотрудников, отраслевые сдвиги, возможное слияние с ТНК.

К внутренней среде промышленного предприятия относятся такие факторы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура предприятия, менеджмент.

Поиск информации для стратегического анализа осуществляется с помощью следующих методов:

- сканирование среды (поиск сформированной информации);
- мониторинг среды (отслеживание текущей и новой информации);
- прогнозирование (информация о будущем состоянии среды);
- изучение мнения сотрудников;
- анализ опыта деятельности других предприятий;
- участие в специальных конференциях;
- совершение по конкретному вопросу метода мозгового штурма;
- анализ периодических литературных источников.

Итак, из вышесказанного следует, что стратегический менеджмент охватывает буквально все возможные процессы, происходящие на предприятии, и требует повышенного внимания к предоставляемой информации, поскольку именно верность ее анализа позволит фирме расставить эффективные управленческие цели.

Стратегический менеджмент переплетает воедино все подразделения организации, ставит перед ними единые краткосрочные и долгосрочные цели, объединяет их перед лицом истинной миссии предприятия.

#### **Литература:**

1. А.И. Попов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-590 с
2. Система стратегического управления организации [*Электронный ресурс*] – Режим доступа: <http://lektsii.com/2-10487.html>
3. Продіус О.І. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління» на тему: «Формування стратегічного управління в організації» для студентів напряму 6.030601 МЕНЕДЖМЕНТ, освітньо-кваліфікаційний рівень підготовки: БАКАЛАВР /Укл.: Продіус О.І. – Одеса, ОНПУ, 2015. – 26 с.

## **НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

О.В. Феєр, к.е.н., доцент

*Мукачівський державний університет, м. Мукачево*

Структурні перетворення, що відбуваються в Україні характеризуються: нестабільним економічним зростанням, непослідовною та суперечливою політикою, орієнтацією економічних процесів на короткострокову перспективу, невідповідність розвитку сучасним реаліям світового життя, нестача фінансових ресурсів для забезпечення та вирівнювання структурних деформацій в національному господарстві країни.

Забезпечити випереджальний розвиток економіки України та підвищити її ефективність можливо за умови залучення значних обсягів національних та іноземних інвестицій, шляхом спрямування їх на модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій. Відповідно, необхідно створити належні умови для інвесторів, які можуть і хочуть вкладати в український бізнес, отримувати відповідні прибутки. В той же час цілеспрямоване використання інвестицій зможе забезпечити досягнення

бажаного, очікуваного економічного, соціального та інноваційного ефекту у їх споживачів.

Для забезпечення випереджаючого розвитку економіки України необхідно створити сприятливе середовище для зростання. Насамперед мова йде про зростання обсягів інвестування її розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату. Разом з тим важливе значення має раціональне використання інвестицій. Досвід багатьох країн показує, що залучення інвестицій в економіку і ефективне їх використання дає змогу вирішити низку важливих проблем економічного спрямування.

Серед них найважливішими є такі:

- 1) забезпечення макроекономічної стабільності;
- 2) стабільний економічний розвиток;
- 3) підвищення добробуту населення;
- 4) структурні перетворення;
- 5) модернізація галузей економіки;
- 6) формування соціально орієнтованої економіки;
- 7) реалізація соціальної політики;
- 8) здійснення інноваційних перетворень.

Значних обсягів інвестицій потрібно для модернізації вітчизняних промислових підприємств, в тому числі і машинобудівних. Машинобудівна галузь України може стати базою, що забезпечить випереджальний розвиток економіки і створить підґрунтя економічного зростання країни. Вітчизняні підприємства ще зберегли науково-технічний потенціал для випереджального розвитку та інноваційних перетворень, що може забезпечити розроблення і просування на ринки власного стратегічного конкурентоспроможного продукту. Важливість зростання машинобудівного комплексу посилюється тим, що його продукція застосовується на підприємствах інших галузей, які в свою чергу стануть більш конкурентоспроможними, а їх продукція користуватиметься вищим попитом на ринку. Сукупність таких важливих завдань обумовлює необхідність реформування системи управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств. Удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємств сприятиме раціональному використанню інвестиційних ресурсів, що позитивно позначиться на діяльності галузі і її окремих підприємств.

Отже, управлінські дії менеджменту машинобудівних підприємств повинні бути спрямовані на раціональне використання наявних інвестиційних ресурсів і досягнення економічного успіху, що може виявлятися у їх стійкому економічному розвитку.

За допомогою інвестицій можна мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечити стійку реалізацію стратегічної мети розвитку кожного з підприємств машинобудування. Саме тому на підприємствах потрібно реформувати згідно сучасних умов існуючу систему управління інвестиційною діяльністю та використати нові, ефективні інструменти з метою забезпечення поступального випереджаючого розвитку машинобудівного виробництва. Ефективна політика управління інвестиційною діяльністю повинна стати таким засобом, який дасть можливість покращити економічні, соціальні та інноваційні та інші показники діяльності підприємств.

Для досягнення ефективного управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств необхідно застосовувати такі удосконалені інструменти управління, які дозволять повніше використати наявний потенціал підприємств для випуску продукції вищих технологічних укладів. Це дозволить машинобудівним підприємствам бути конкурентоспроможними як на міжнародному так і на внутрішньому ринку, збільшувати власний прибуток.

Раціонально і за цільовим призначенням залучені та використані інвестиції сприятимуть:

- збільшенню обсягу виготовлення продукції;
- виготовленню власної продукції з інноваційним наповненням;

- виготовлення продукції п'ятого і шостого технологічного укладу;
- зменшення частки продукції вітчизняних підприємств, яка виготовляється з давальницької сировини;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної машинобудівної продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;
- створенню нових робочих місць і зайнятості населення.

На рівні окремого підприємства ефективна інвестиційна політика можлива за умови формування ефективної системи управління по всіх напрямках його діяльності. Так як інвестиційна політика підприємства спрямовується на отримання позитивних ефектів від інвестиційних вкладень, то в цьому контексті важлива роль відводиться плануванню, як одній із основних функцій менеджменту. Організування сучасної системи планування охоплює аналіз, прогнозування варіантів соціально-економічного розвитку підприємств, розробку і реалізацію поставлених перед ними цілей.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

А.І. Ясінська, к.е.н., доцент  
Н.І. Демків

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Закордонний та вітчизняний досвід науковців і практиків свідчить, що одним з важливих шляхів функціонування підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку є стратегічне управління. Формування системи стратегічного управління підприємством необхідне не тільки для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі для досягнення його стратегічної мети, а також для створення ефективної системи стратегічного управлінського обліку, організації стратегічного, поточного планування, аналізу і контролю суб'єктів господарської діяльності. Стратегічне управління підприємством презентує новий етап розвитку управлінського обліку. Якщо в управлінському обліку здійснюється збір, аналіз, інтерпретація інформації для потреб внутрішніх користувачів, то стратегічний управлінський облік використовує зовнішню і внутрішню інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Кіт Уорд наголошує що, «необхідність враховувати і фактично виносити на перший план багато зовнішніх факторів і є основною відмінністю стратегічного управлінського обліку від інших, більш традиційних видів управлінського обліку» [2, с.5]. К. Друрі зазначає що, «стратегічний управлінський облік повинен, передусім забезпечувати керівництво підприємства інформацією, яка допомагатиме йому досягнути, а потім підтримувати стратегічну (тобто лідерську) позицію на ринку стосовно конкурентів» [3, с. 879]. Переважно, як закордонні, так і вітчизняні науковці стверджують, що створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управлінського обліку є необхідним і важливим.

В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства змушені не тільки оперативно реагувати на зміни, але й розробляти моделі розвитку з урахуванням таких змін. Прогнозування розвитку підприємства передбачає для досягнення стратегічних планів розробляння і реалізацію оперативних завдань. Варто зазначити, що універсальної моделі стратегічного управління підприємством немає. Кожне підприємство є унікальним за своєю структурою, складом, специфікою продукції, динамікою розвитку тощо. Тому, для ефективного стратегічного управління

необхідний ретельний підхід щодо збору інформації, її обробки, аналізу, подання користувачам, а для забезпечення отримання бажаного результату та розвитку діяльності підприємства повинна бути створена стратегічна управлінська система. Традиційно система управління підприємством складається з трьох рівнів управління: стратегічний, оперативний та тактичний. Всі наведені рівні управління є взаємопов'язаними і включають реалізацію основних завдань розвитку підприємства за ієрархією. На кожному з наведених ієрархічних рівнів приймають певні управлінські рішення, основні з яких наведені у табл. 1.

Таблиця 1.

Типові види управлінських рішень на ієрархічних рівнях управління підприємством

Рівні управління	Види управлінських рішень
Стратегічний	Аналіз рівня рентабельності підприємства та продукції
	Аналіз рівня зміни величини і складу капіталу підприємства
	Аналіз рівня використання виробничих потужностей
	Аналіз рівня науково-технічного потенціалу та наукових розробок
	Довгострокове ціноутворення
	Аналіз собівартості продукції та трансфертне ціноутворення
	Аналіз рівня маркетингових та логістичних витрат
	Аналіз інформації щодо обсягів реалізації продукції, частки ринку
	Формування стратегічних планів (бюджетів), програм
	Аналіз інформації щодо конкурентів та споживачів
	Реорганізація або реструктуризація підприємства
	Оперативний
Аналіз доданої вартості	
Дослідження невикористаних витрат	
Динаміка ціни на продукцію	
Визначення беззбиткового обсягу виробництва та реалізації продукції	
Формування оперативних планів (бюджетів), програм	
Тактичний	Можливість застосування методів бенчмаркінгу
	Аналіз ефективності окремих операцій та бізнес-процесів
	Удосконалення та реінжиніринг операцій та процесів
	Аналіз якості продукції
	Рівень кваліфікації персоналу, чисельність та структура
	Рівень та динаміка заробітної плати
	Аналіз нормативних витрат від фактичних і бюджетних
Формування тактичних планів, графіків	
	Аналіз діяльності центрів відповідальності

Таким чином, основними передумовами ефективного економічного розвитку підприємства є запровадження у систему управління стратегічного управлінського обліку. Стратегічний управлінський облік покликаний забезпечити реалізацію визначеної мети, цілей, ринкових орієнтирів тощо. Динаміка економічної нестабільності та вплив непередбачуваних чинників на підприємницьке середовище зумовлює створення такої управлінської системи, яка б базувалась на довгостроковому і стратегічному плануванні діяльності підприємства.

#### Література:

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник: пер. с англ. /К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с. 2. Уорд К. Стратегический управленческий учет: пер. с англ. /К. Уорд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с. 3. Партин Г.О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства: монографія /Г.О. Партин, А.І. Ясінська. – Л.: ЗУКЦ, 2011. – 200 с.