

1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.45:005.21:338.124.4(477)

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ

Кушнір С.О., к.е.н., ст. викладач, Оніщенко М.А.

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

masya.onishchenko@mail.ru

Стаття присвячена дослідженню фінансових результатів промислових підприємств, аналізу динаміки їх зміни та виявленню шляхів виходу з кризового стану. Визначено, що кризові явища в економіці України, насамперед, пов'язані зі світовою фінансово-економічною кризою і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур, а також виникненням суперечливих економічних інтересів та відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Зазначено, що на розвиток підприємств в Україні має негативний вплив процес переходу до ринкових відносин, що відбувається повільно через недостатність кількості та якості кадрів відповідної кваліфікації, недосконалу систему маркетингу на підприємствах, відсутність диверсифікації ринків збуту продукції, а також неефективну систему державного управління. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватися і працювати в нових умовах господарювання, а деякі, вже здійснюючи господарську діяльність в нових умовах ринку, не уникли кризової ситуації через мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища. Досліджено індекси промислової продукції в Україні у 2011-2015 роках, обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2011-2014 роках. Проаналізовано фінансові результати підприємств промисловості за останні декілька років (2011-2014 рр.) та відстежено вплив зміни обсягів реалізації на результати діяльності. Визначено, що велика частина підприємств в Україні перебуває в кризовому стані. Констатовано, що існуючі засоби виходу з кризового стану не є ефективними та не відповідають вимогам сучасних економічних процесів. Проаналізовано процес антикризового управління. Проаналізовано три стратегії, які визначають напрями виходу з кризи. Запропоновано стратегію диверсифікації каналів збуту, що надає змогу зменшити залежність від політичних подій у країні та дозволяє підтримувати роботу промислових підприємств під час економічної кризи.

Ключові слова: підприємство, фінансові результати, управління, інноваційний розвиток, управлінська модель, пріоритетність етапів, концепція управління інвестуванням, диверсифікація.

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УКРАИНЕ И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ

Кушнір С.А., к.э.н., ст. преподаватель, Онищенко М.А.

Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66

Статья посвящена исследованию финансовых результатов промышленных предприятий, анализу динамики их изменений и выявлению путей выхода из кризисного состояния. Определено, что кризисные явления в экономике Украины, прежде всего, связаны как с мировым финансово-экономическим кризисом и с процессами формирования различных конкурентоспособных рыночных структур, возникновением противоречивых экономических интересов и отношений, способствующих развитию кризисных ситуаций на отдельных предприятиях. Отмечено, что на развитие предприятий в Украине негативно влияет процесс перехода к рыночным отношениям, который происходит медленно из-за недостаточности количества и качества кадров соответствующей квалификации, несовершенную систему маркетинга на предприятиях, отсутствие диверсификации рынков сбыта продукции, а также неэффективную систему государственного управления. Это связано с тем, что некоторые предприятия не смогли адаптироваться и работать в новых условиях хозяйствования, а некоторые, уже осуществляя хозяйственную деятельность в новых условиях рынка, не избежали кризисной ситуации из-за непостоянства и непредсказуемости внешней среды. Исследованы индексы промышленной продукции в Украине в 2011-2015 годах, объемы реализованной промышленной продукции (товаров, услуг) по видам экономической деятельности в 2011-2014 годах. Проанализированы финансовые результаты предприятий промышленности за последние несколько лет (2011-2014 гг.) и отслежено влияние

изменения объемов реализации на результаты деятельности. Определено, что большая часть предприятий в Украине находится в кризисном состоянии. Констатируется, что существующие средства выхода из кризисного состояния неэффективны и не отвечают требованиям современных экономических процессов. Проанализирован процесс антикризисного управления. Проанализированы три стратегии, которые определяют направления выхода из кризиса. Предложена стратегия диверсификации каналов сбыта, которая дает возможность уменьшить зависимость от политических событий в стране и позволяет поддерживать работу промышленных предприятий во время экономического кризиса.

Ключевые слова: предприятие, финансовые результаты, управление, инновационное развитие, управленческая модель, приоритетность этапов, концепция управления инвестированием, диверсификация.

ANALYSIS OF KEY INDICATORS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE AND EXIT STRATEGIES FROM THE CRISIS

Kushnir S.O., PhD in Economics, Senior Lecturer, Onishchenko M.A.

*Zaporizhzhya National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article investigates the financial results of industrial enterprises, the analysis of the dynamics of their changes and identify the way out of the crisis. It was determined that the economic crisis in Ukraine, first of all, related to both the global financial and economic crisis, and the various processes of formation of competitive market structures, the emergence of conflicting economic interests and relations, contributing to the development of crises in individual enterprises. It was noted that the development of enterprises in Ukraine negatively affects the process of transition to a market economy that is slow because of insufficient quantity and quality of personnel appropriately qualified, imperfect marketing system in enterprises, the lack of diversification of sales markets, as well as an inefficient system of government. This is due to the fact that some companies have not been able to adapt and work in the new economic conditions, and some are already carrying out business in the new market conditions, have not escaped the crisis because of the volatility and unpredictability of the environment. Studied the index of industrial production in Ukraine in 2011-2015 years, the volume of industrial products (goods and services) by economic activity in 2011-2014. Analyzed the financial results of industrial enterprises in the last few years (2011-2014 years.) And tracked the impact of changes in sales volume performance. It was determined that most of the enterprises in Ukraine is in crisis. It was stated that the existing means of exit from the crisis are not effective and do not meet the requirements of modern economic processes. To analyze the process of crisis management. We analyzed three strategies that determine the direction of overcoming the crisis. A strategy of diversification of sales channels, which makes it possible to reduce dependence on political developments in the country and allows you to support the work of industrial enterprises during the economic crisis.

Key words: enterprise, financial results, management, innovative development, management model, priority stages, the concept of investment management and diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-яка соціально-економічна система, на жаль, не позбавлена виникнення кризових явищ, які можуть із руйнівною силою впливати на всі її сфери.

Одним із найголовніших важелів розвитку економіки є ефективне функціонування підприємств. Вихід підприємств із кризового стану в умовах загострення економічно-політичних суперечностей є вкрай важливою проблемою для України та вимагає проведення наукових досліджень щодо пошуку шляхів її подолання. Промисловість є ключовим елементом економічної системи України, який визначає місце національної економіки в міжнародному поділі праці, динаміку її конкурентоспроможності. Темпи розвитку промислового сектора значно детермінують якість та спрямованість економічного зростання країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням кризового стану підприємств України та пошуком стратегій виходу з такого стану займалися досить багато вітчизняних учених: М. О. Балаклицька [1], С. В. Юшко, А. В. Череп [4], Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза, В. Л. Дикань [3], О. В. Шраменко, А. Д. Чернявський [5] та ін.

Балаклицька М. О. у своїй праці розглядає механізми антикризового фінансового управління на підприємстві, створення системи превентивного управління, яка дозволить своєчасно виявляти сигнали про формування негативних процесів, здатних спричинити кризу.

Череп А. В. досліджує проблеми забезпечення життєдіяльності підприємства, рішенням яких займається антикризове управління.

Дикань В. Л. розглядає антикризове управління через призму стратегічного управління, як основу забезпечення благополучного фінансового стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз динаміки фінансових результатів промислових підприємств в Україні для визначення стратегій їх виходу з кризи та оздоровлення фінансового стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку економіка України переживає досить важкі зрушення. Це, насамперед, пов'язане з тим, що процес переходу до ринкових відносин відбувається повільно через недостатність кількості та якості кадрів відповідної кваліфікації, недосконалу систему маркетингу на підприємствах, відсутність диверсифікації ринків збуту продукції, а також неефективну систему державного управління. У результаті маємо зменшення виробництва, і, як наслідок, – більшість підприємств перебуває в затяжному кризовому стані.

Цей процес характеризує індекс промислової продукції в Україні, який являє собою середньозважену величину, основу вагової структури якої складають дані про розподіл валової доданої вартості між промисловими видами діяльності, із відповідних індивідуальних індексів по кожному товару.

Методологія розрахунку індексу базується на використанні даних щодо динаміки виробництва видів продукції за встановленим постійним набором товарів-представників (біля 1000 позицій) та структури валової доданої вартості за базовий рік (100%) [1, с. 40].

Щомісячно розраховується індекс до середньомісячного значення базового року з використанням формули Ласпейреса. На підставі цього індексу розраховуються індекси до попереднього місяця, відповідного місяця і періоду попереднього року. Індекс промислової продукції в Україні у 2011-2015 роках представлений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Індекси промислової продукції в Україні у 2011-2015 роках

Місяць	Місяць до попереднього місяця, %					Місяць (період) до відповідного місяця (періоду) попереднього року, %				
	2015	довідково:				2015	довідково:			
		2014	2013	2012	2011		2014	2013	2012	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Січень	80,3	84,6	88,3	86,2	87,1	78,7	95,8	96,6	102,4	109,5
Лютий	98,4	100,5	99,2	101,7	101,1	77,5	97,0	94,3	103,0	110,4
Січень–лютий	x	x	x	x	x	78,3	96,4	95,5	102,7	110,0
Березень	109,6	108,0	111,3	110,1	113,2	78,9	94,2	95,3	100,2	108,8
Січень–березень	x	x	x	x	x	78,6	95,6	95,4	101,8	109,6
Квітень	98,0	98,9	98,2	95,6	94,6	78,3	94,8	98,0	101,2	105,6
Січень–квітень	x	x	x	x	x	78,5	95,4	96,1	101,6	108,5
Травень	99,8	98,6	94,8	102,0	100,3	79,3	98,6	91,1	102,9	108,9
Січень–травень	x	x	x	x	x	78,8	96,0	95,1	101,9	108,6
Червень	101,5	98,5	101,6	97,9	100,9	81,9	95,6	94,6	99,8	107,9
Січень–червень	x	x	x	x	x	79,5	96,0	95,0	101,5	108,5
Липень	103,4	97,8	105,6	104,3	102,6	86,6	88,6	95,8	101,4	109,2
Січень–липень	x	x	x	x	x	80,5	94,9	95,1	101,5	108,6
Серпень	95,8	88,1	97,6	97,7	101,7	94,2	80,0	95,6	97,4	110,5
Січень–серпень	x	x	x	x	x	82,0	93,0	95,2	101,0	108,8
Вересень	105,9	105,4	99,8	100,1	101,7	94,9	84,5	95,3	95,9	108,3
Січень–вересень	x	x	x	x	x	83,4	92,0	95,2	100,4	108,8
Жовтень		107,3	107,5	107,1	105,7		84,4	95,6	97,1	107,7
Січень–жовтень	x	x	x	x	x		91,2	95,2	100,0	108,7
Листопад		98,0	97,9	97,3	97,0		84,4	96,3	97,5	106,4
Січень–листопад	x	x	x	x	x		90,5	95,3	99,8	108,4
Грудень		98,3	100,1	96,4	99,6		82,9	100,0	94,3	103,6
Січень–грудень	x	x	x	x	x		89,9	95,7	99,3	108,0

* за даними Державної Служби Статистики України без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за IV квартал 2014 р. та 2015 р. також без урахування частини зони проведення антитерористичної операції.

Виходячи з даних таблиці, можна сказати, що динаміка цього показника має негативну тенденцію, про що свідчить низхідна його величина у 2015 році, порівняно з 2011 величина індексу знизилась майже на 25%. Така тенденція є наслідком економічної кризи та політичних суперечностей у країні (рис. 1).

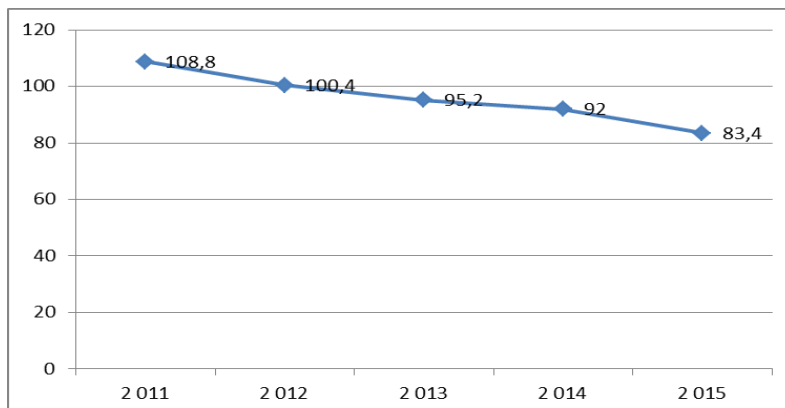


Рис. 1. Динаміка індексу промислової продукції 2011-2015 рр.

Падіння обсягу виробництва негативно вплинуло на фінансові результати діяльності промислових підприємств, адже при скороченні обсягів виробленої продукції відбувається збільшення середніх постійних витрат на одиницю продукції, як наслідок, відбувається підвищення собівартості одиниці продукції при незмінній ціні, що в більшості випадків призводить до збиткової діяльності, а в деяких випадках – і до банкрутства підприємств. Проаналізуємо статистичні дані стосовно обсягу реалізації та фінансових результатів діяльності промислових підприємств України за останні декілька років.

Дані таблиці 2 показують, що основну частину реалізованої промислової продукції за 2011-2014 рр. складає переробна промисловість, яка займає більше 60% всієї суми реалізованої промислової продукції, та у 2014 році становить 63,4%.

Таблиця 2 – Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2011-2014 роках

	2011		2012		2013		2014	
	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
Промисловість	1305308,0	100,0	1367925,5	100,0	1322408,4	100,0	1389140,5	100,0
Добувна промисловість	143747,7	11,0	143941,9	10,5	151575,3	11,5	148692,9	10,7
Переробна промисловість	852537,4	65,3	871146,6	63,7	817734,3	61,8	880809,4	63,4
виробництво харчових продуктів	216454,0	16,6	245869,7	18,0	253439,0	19,2	289230,3	20,8
текстильне виробництво	9676,2	0,7	9763,6	0,7	9606,0	0,7	11234,4	0,8
виготовлення виробів із деревини	31613,1	2,4	34103,9	2,5	35934,9	2,7	43399,7	3,1
виробництво коксу та прод. нафтопереробл.	77891,3	6,0	63056,1	4,6	48864,5	3,7	46986,6	3,4
виробництво хімічних речовин	52674,3	4,0	55966,7	4,1	48508,1	3,7	49321,3	3,5
виробництво основних фармацевтичних продуктів	8860,0	0,7	10457,3	0,8	12202,9	0,9	14542,8	1,0
виробництво гумових і пластмасових виробів	55583,0	4,2	58714,8	4,3	58386,8	4,4	63556,1	4,6
металургійне виробництво, крім виробництва машин та устаткування	241884,7	18,5	223294,1	16,3	207305,3	15,7	234388,0	16,9

Продовження таблиці 2

машинобудування	130847,9	10,1	140539,3	10,3	113926,6	8,6	99387,1	7,2
виробництво електронної та оптичної продукції	11529,0	0,9	7876,8	0,6	7508,7	0,6	8104,4	0,6
виробництво електричного устаткування	16715,6	1,3	22141,3	1,6	21832,4	1,6	19895,9	1,4
виробництво машин і устаткування	37622,8	2,9	37567,8	2,8	34782,4	2,6	33028,2	2,4
виробництво автотранспортних засобів	64980,5	5,0	72953,4	5,3	49803,1	3,8	38358,6	2,8
виробництво меблів, іншої продукції	27052,9	2,1	29381,1	2,1	29560,2	2,2	28763,1	2,1

* за даними Державної Служби Статистики України.

Проаналізуємо фінансові результати підприємств промисловості за останні декілька років (2011-2014 рр.) та відстежимо вплив зміни обсягів реалізації на результати діяльності (табл. 3, 4).

Таблиця 3 – Динаміка фінансових результатів промислових підприємств 2011-2014 р. (млн. грн.)

	Фінансовий результат (сальдо)			
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Промисловість*	57691,9	21353,4	13698,3	-161426
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	30996,8	15698,3	15838,1	-10336,4
Переробна промисловість	3912,5	-1842,4	-1897,2	-125733
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	27084,3	10421,2	9447,9	-13827,8
текстильне виробництво	12755,8	125,4	255,3	-423,1
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	4220,7	689,8	880,1	-3959,5
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	-306,7	-4385,9	2,9	-3950,1
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	116	-7619,6	-8082	-35291
виробництво основних фармацевтичних продуктів	47,5	1217,9	1422,9	895,3
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	68,5	-575,5	-428,8	-14570,9
металургійне виробництво	27,5	-15954,1	-12081,5	-33573,5
машинобудування	529,1	13322,8	5526,9	-20496,7
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-306,7	439,4	308,7	-1397,1
виробництво електричного устаткування	665,7	1640,4	806,4	-4493,5
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	716,4	2132,4	1368,7	-3584,4
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-50,7	9110,6	3043,1	-11021,7
виробництво меблів, іншої продукції;	145,6	915,6	1159,1	-535,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-695,0	7570,5	1264,1	-22528,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	7700,1	-73	-1506,7	-2828,2

* за даними Державної Служби Статистики України з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у звітному році без урахування результатів діяльності малих підприємств.

Показники таблиці показують значне погіршення загального фінансового результату промислових підприємств у 2011-2014 роках. За проаналізовані роки спостерігається чітка тенденція до зниження прибутку та в результаті у 2014 році отримання значної суми збитку. Так, в останньому проаналізованому році й добувна, і переробна галузі збиткові. У розрізі переробної галузі позитивний фінансовий результат спостерігається лише в галузі виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 895,3 млн. грн.

Проведемо аналіз прибутковості підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2014 рік (табл. 4).

Дані таблиці свідчать, що більша частина підприємств промисловості є прибутковою, але величина збиткових підприємств є досить значною, оскільки складає більше третини загальної кількості промислових підприємств. Це свідчить про те, що фінансова криза досить суттєво позначилася на цьому секторі економіки.

Таблиця 4 – Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2014 рік (млн. грн.)

	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Фінансовий результат (сальдо)
	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	
Усього	-161426				
Добувна промисловість	52,3	26860,0	47,7	37196,4	-10336,4
Переробна промисловість	65,2	45776,0	34,8	171508,7	-125733
виробництво харчових продуктів	62,2	14484,3	37,8	28312,1	-13827,8
текстильне виробництво	69,7	1034,9	30,3	1458,0	-423,1
виготовлення виробів з деревини	67,7	2195,9	32,3	6155,4	-3959,5
виробництво коксу	70,5	1445,3	29,5	5395,4	-3950,1
виробництво хімічних речовин	64,8	2126,1	35,2	37417,1	-35291
виробництво основних фармацевтичних продуктів	65,0	1926,0	35,0	1030,7	895,3
виробництво гумових і пластмасових виробів	62,1	2139,8	37,9	16710,7	-14570,9
металургійне виробництво	63,2	8692,3	36,8	42265,8	-33573,5
машинобудування	63,8	9522,1	36,2	30018,8	-20496,7
виробництво електронної та оптичної продукції	63,8	660,9	36,2	2058,0	-1397,1
виробництво електричного устаткування	64,7	1351,1	35,3	5844,6	-4493,5
виробництво машин і устаткування	64,6	3763,8	35,4	7348,2	-3584,4
виробництво автотранспортних засобів	60,0	3746,3	40,0	14768,0	-11021,7
виробництво меблів	67,6	2209,3	32,4	2744,7	-535,4
Постачання електроенергії, газу	51,2	4936,0	48,8	27464,6	-22528,6
Водопостачання; каналізація	52,7	505,5	47,3	3333,7	-2828,2

* за даними Державної Служби Статистики України з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2014 році.

Динаміка фінансових результатів промислових підприємств за 2011-2014 рр. наведена на рис. 2.

Найбільш прибутковою галуззю є переробна промисловість, практично 65% всієї кількості підприємств переробної промисловості. А в розрізі підприємств переробної промисловості – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 72,7% прибуткових підприємств, найменш прибутковою – добувна промисловість, яка має лише 46,5%.



Рис. 2. Динаміка фінансових результатів промислових підприємств за 2011-2014 рр.

Можна констатувати, що хоча загальна тенденція прослідковується і у 2014 році, і частка прибуткових підприємств різко зменшується, частка збиткових підприємств загрозлива – в середньому майже 45%. Отже, зважаючи на сьогоднішній стан країни, діюча система управління прибутком підприємств не відповідає сучасним нормам та має залежність від співвідношення темпів змінювання прибутку, обсягів реалізації продукції та капіталу. При цьому темпи росту обсягів реалізації продукції, робіт, послуг повинні перевищувати відповідно темпи зростання власного та авансованого капіталу, що забезпечить ефективне використання фінансових ресурсів підприємств, а темпи росту прибутку повинні випереджати темпи росту обсягів реалізації продукції, що сприятиме відносній економії витрат виробництва та обігу.

Подальший розвиток українських підприємств залежить від спроможності управлінських структур усіх рівнів і сфер розробляти стратегії антикризового управління.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки [4, с. 280].

До основних стратегій антикризового управління, які буде доцільно впровадити в сучасних умовах, можна віднести [5, с. 243]:

1. Стратегія зростання. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативні різновиди:

1) стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконаленню організації праці та виробництва;

2) стратегія інтеграційного зростання припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їхньою діяльністю;

3) стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2. Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3. Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться:

– стратегія «збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

– стратегія «скорочення витрат» передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

– стратегія «скорочення підприємства» вимагає закриття або продажу одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі [3, с. 147].

Вважаємо за доцільне розширити стратегію диверсифікованого зростання саме в частині диверсифікації збуту продукції. Як показує аналіз промислових підприємств України, однією з нагальних проблем є залежність від концентрації збуту продукції вузькому колу споживачів.

Важливість розширення стратегії, перш за все, дасть можливість економіці країни вийти на якісно новий рівень споживачів продукції, та в майбутньому дозволить бути повністю незалежним від російських ринків збуту, які не мають для України перспектив до розвитку.

Так, прикладом такої проблеми може слугувати Запорізький автомобілебудівний завод, основним ринком збуту якого, крім українського ринку, була Російська Федерація. Сьогоднішня кризова ситуація на підприємстві підтверджує важливість диверсифікації ринків збуту продукції. Зважаючи на жорсткі вимоги до якості, які висуваються Європейським Союзом, для цього підприємства автомобілебудівної промисловості можливим варіантом розширення ринків збуту можуть слугувати ринки Африки та Азії, адже вони мають менш жорсткі стандарти якості, ніж європейські.

ВИСНОВКИ

У висновку можна сказати, що величина збиткових підприємств галузі промисловості в Україні сьогодні є досить великою, оскільки складає більше третини загальної кількості промислових підприємств. Це свідчить про те, що фінансова криза досить суттєво позначилася на цьому секторі економіки. Та, оскільки промисловість є однією з найкрупніших галузей у країні, розробка антикризових стратегій є наразі основним питанням. Останні події в країні підтвердили нагальну проблему концентрації каналів збуту виготовляємої продукції. Тому до основних стратегій антикризового управління, актуальних в сучасних умовах, можна віднести, серед інших стратегій зростання, стабілізації та скорочення, саме стратегію диверсифікації ринків збуту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балаклицька М. О. Механізми антикризового фінансового управління на підприємстві / М. О. Балаклицька, С. В. Юшко // *Образование и наука*. — 2014. — № 4. — С. 38—43.
2. Фінансові результати діяльності промислових підприємств України 2011-2015 [Електронний ресурс] / Державна Служба Статистики України. — Режим доступу : www.ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/fin_rez/fr_pr.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління / Л. В. Дикань. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 272 с.
4. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // *Економічний простір*. — 2010. — № 37. — С. 277—282.
5. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. — К. : МАУП, 2006. — 256 с.

REFERENCES

1. Balaklytska, M.O. and Jushko, S.V. (2014), "Mechanisms for financial crisis management in the enterprise", *Obrazovanye i nauka*, vol. 4, pp. 38-43.
2. State Statistics Service of Ukraine / "Financial performance of the industrial enterprises of Ukraine 2011-2015", available at: www.ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/fin_rez/fr_pr (access November 11, 2015).
3. Dykan, V.L. (2013), *Strategichne upravlinnia* [Strategic management], Centr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Cherep, A.V. and Severyna, S.V. (2010), "Crisis management as a basis for the viability of the company", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 37, pp. 277-282.
5. Chernyavskiy, A.D. (2006), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management now], MAUP, Kyiv, Ukraine.

УДК 358:330.322.2:005.342

УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Кушнір С.О., к.е.н., ст. викладач

*Запорізький національний університет,
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

SvetlanaAK@ukr.net

Стаття присвячена дослідженню процесів управління інвестуванням в інноваційний розвиток підприємств. У результаті проведеної роботи визначено залежність ефективності реалізації управлінських функцій від міри розвиненості функціональних зон. Проаналізовано узагальнений (типовий) набір функціональних зон, необхідний і достатній для нормальної діяльності комерційного підприємства, а також визначено три фази створення і представлення на ринок цінностей у рамках концепції управління інвестуванням в інноваційний розвиток. Підкреслено доцільність доповнення переліку зон окремою зоною, кінцевою метою якої є обґрунтування напрямів розвитку інноваційної активності підприємства. Доведено, що зазначена функціональна зона не може бути підмінена традиційним маркетингом, оскільки направлена на макроекономічний аналіз національної та світової економіки, а також на аналіз тенденцій і вже досягнутих результатів розвитку науково-технічного прогресу в конкретній галузі знань. Під час дослідження констатовано основні проблеми, що перешкоджають активному управлінню інвестуванням в інноваційний розвиток українських підприємств. Запропоновано управлінську модель організації інноваційної діяльності на підприємстві, особливістю якої полягає в пріоритетності реалізації етапів, пов'язаних зі зміною мотивацій на підприємстві. Деталізовано основні відмінності напрямку «Адаптація до ринкових умов» від напрямку «Зміни ринкових умов». Визначено принципи управління інноваційними процесами, які ґрунтуються на комплексному підході до формування галузевих та міжгалузевих зв'язків. Доведено необхідність відпрацювання підприємствами концепції стратегічного менеджменту, що ґрунтується на глибокому аналізі зовнішнього оточення підприємства з подальшим виробленням адекватних стратегій розвитку підприємства за погодженням із прийнятою місією, стратегічними і економічними цілями та затвердженою загальнокорпоративною стратегією.

Ключові слова: підприємство, управління, інноваційний розвиток, управлінська модель, пріоритетність етапів, концепція управління інвестуванням в інноваційний розвиток.