

**Висновки.** Висновком короткого огляду є твердження, про невичерпність людського капіталу. На відміну від інших ресурсів, на відрізу трудової активності, людський капітал зростає, розширюючи горизонти власних можливостей. За умов лояльного ставлення до підприємства носій знань, професійної кваліфікації, творчих здібностей, креативного мислення, забезпечує прогресивне зростання його конкурентоспроможності. Одночасно всі перелічені

властивості виступають невіддільними від носія. Іншими словами при звільненні працівник не залишає накопичену інформацію, здібності, навички по місцю попередньої роботи, а переносить з собою на нове місце роботи. При цьому, наряду із теоретичними знаннями, практичними навичками, працівник «залишає і використовує» на новому місці роботи інформацію отриману на попередній роботі, незважаючи на її конфіденційність.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України // Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України : Збірник матеріалів наук.-практ. конф. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 146-172.
2. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3(21). – С. 12-19.
3. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48-52.
4. Козаченко Г.В. Экономическая безопасность : сущность и механизмы обеспечения: монография / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
5. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / А.В. Корієнко. – К., 2000. – 19 с.
6. Раздина Е.В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития) : дис. канд. экон. наук : 08.00.01 / Е.В. Раздина. – М., 1998. – 164 с.
7. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки // Сучасна наука XXI століття : VII міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. : матеріали конф. – Київ, 2011. – №10. – С. 178-181.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : Учебник. – Мн. : БГЭУ, 1996. - 284с.
9. Кендюхов А.В. Мотивация творческого интеллектуального труда : исследование основных подходов. // Экономика Украины. №3. – 2005. – С. 49-54.
10. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом : Навч. посібник. – К. : ІЗМД, 1997. – 272 с.
11. Чернов И. Современное образование : актуальность и реальность. Экономика образования. - №2. - 2006. – С. 10-18.



УДК 005.21:005.936.3-043.86

**ФИЛИПОВА С.В., д-р екон. наук, профессор, ВАН ТАО, соискатель**  
Одесский национальный политехнический университет, г. Одесса

## ІЗМЕНЕНІЕ ВЛІЯННЯ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАННЯ СТРАТЕГІЇ РАЗВИТІЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ УСКОРЕНИЯ НТП

В статье осуществлен анализ основных направлений влияния научно-технического прогресса на факторы среды обитания промышленных предприятий. Рассмотрены основные тенденции и изменения выделенных факторов под влиянием ускорения научно-технического прогресса и выявлен характер изменения их влияния на формирование стратегии развития предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия развития предприятия, факторы среды предприятия, научно-технический прогресс, стратегическое управление предприятием, инновационная экономика, инновационное управление предприятием

The article presents the analysis of the main areas of impact of scientific and technological progress on environmental factors engineering enterprises. The main trends and changes in the allocation of factors influenced the acceleration of scientific and technological progress and found the variation of their influence on the formation of an enterprise development strategy.

**Keywords:** strategic development, enterprise environmental factors, technological change, strategic enterprise management, innovation economy, innovative enterprise management

**Введение.** Стратегия является не только инструментом для обоснования, формирования и реализации долгосрочных целей, но и средством взаимодействия предприятия с внешней средой. Любая стратегия строится на системном анализе макро- и микросреды, конъюнктуры рынка. Экономическая среда находится в непрерывном движении и качественно меняется: постоянно увеличивается степень ее неопределенности, появляются новые факторы и виды риска. В связи с этим, управление должно быть адаптировано к рыночной саморегуляции. Все чаще высказывается мнение о новой роли менеджмента и инновационных подходов к стратегическому планированию и управлению.

Развитие новых технологий и рынков привело к тому, что сегодня во всем мире экономический рост хозяйствующих субъектов определяется той долей продукции и оборудования, которые содержат прогрессивные знания и современные решения. Если в индустриальной экономике совершенствование продукции достигается за счет приложения новых знаний к природным ресурсам, оборудованию, труду, то в инновационном типе экономики это развитие обеспечивается за счет применения новых знаний к знаниям. Новый тип экономики, в условиях которого функционируют промышленные предприятия, накладывает свой отпечаток на все прочие факторы среды.

Таким образом, под влияние научно-технического прогресса изменяются все факторы, которые влияют на формирование стратегии развития предприятия и поэтому выявление характера и особенностей этого влияния, и, как следствие, новых тенденций в формировании стратегии развития предприятия, становится актуальной темой для исследования.

На данном этапе развития стратегического управления формирование стратегии развития предприятия основывается, главным образом, на выборе из нескольких альтернативных вариантов стратегий. При этом каждый из рассматриваемых вариантов формируется сценарным методом, либо на основе стандартных решений для широко распространенных ситуаций. Наиболее полно вопрос методов формирования стратегии предприятия рассмотрен учеными Гарвардской школы (М. Портер, К. Прахалад, К. Эндрюс, Г. Хэмел), которая и сегодня остается лидером в этом направлении [1]. При этом все методы формирования стратегии предприятия основываются на анализе внутренней и внешней среды предприятия. Это неудивительно, так как именно потенциал предприятия и рыночные условия экономики, в которых оно находится, определяет возможные пути его развития.

Предложенный Эндрюсом [2] SWOT-анализ предполагает формирование стратегии на основе оценки влияния на предприятие таких факторов, как: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Портер [3] рассматривал процесс формирования стратегии с точки зрения конкурентной позиции предприятия, основанной на анализе пяти сил конкуренции, который дает разработчику представление о сильных и слабых позициях предприятия на рынке и наиболее выгодной позиции. Прахалад и Хэмел рас-

сматривали процесс формирования стратегии предприятия как выявление уникальных свойств предприятия и разработку мер на поддержание и укрепление этой уникальности.

Ускоренный НТП, стремительное развитие экономики знаний вызывают всеохватные изменения разрывного характера во внешней среде, что приводят к созданию новых моделей выбора стратегий, к числу которых относится и модель «калейдоскоп изменений», начинающая постепенно завоевывать доверие менеджеров. Применять эту модель для согласования организационных перемен и изменений стратегий действия на рынке предложили В. Хоуп-Хейли и Дж. Балоган [4]. Она содержит: внешнее кольцо стратегического контекста (факты, найденные разрабатывающими стратегию менеджерами и определяющие, почему и где необходимы преобразования); среднее кольцо, в котором выделены как внутренние характеристики контекста организационных изменений, так и выбранные из стратегического контекста; внутреннее кольцо, содержащее набор вариантов основных проектных факторов изменений.

Несмотря на высокий научный интерес к исследованию проблематики формирования стратегии развития предприятия, мало внимания уделяется вопросу изменения факторов среды под влиянием научно-технического прогресса и изменения характера их влияния на предприятие и на процесс стратегического управления.

**Постановка задания.** Целью данной статьи является выявление характера изменения среды функционирования предприятий под влиянием НТП и обоснование основных тенденций изменения влияния этих факторов на формирование стратегии развития предприятия.

**Результаты исследования.** Начальным этапом формирования стратегии предприятия является осознание его руководителем невозможности сохранения и укрепления позиций фирмы, основываясь на традиционной политике и необходимости перехода от управления стратегическим развитием предприятия с ориентацией на уже достигнутые результаты (внутренние факторы) на исследование ограничений, накладываемых внешней экономической средой.

Основной упор при формировании стратегии фирмы делается на анализ конкретных рыночных сегментов, для оценки возможности успешного завоевания намеченных сфер и укрепления своих позиций. Следует рассмотреть возможности выпуска новой продукции, освоения передовых технологий, диверсификации сфер деятельности и зон хозяйствования.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по следующим параметрам: 1) Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии; 2) Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы; 3) Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам; 4) Определить, какие факто-

ры представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Процесс разработки стратегии происходит под влиянием многих факторов. Все факторы можно разделить на 2 большие группы: внешние и внутренние. Значительные изменения внешних и внутренних условий функционирования украинских предприятий определили особенности понимания ими современного этапа развития, как признание необходимости: развития управления стоимостью компании; создания устойчивых конкурентных преимуществ продукции как отклика на существенное обострение конкурентной борьбы; формирования имиджа надежного бизнес-партнера, рассматриваемого в качестве одного из конкурентных преимуществ; создания высокой инвестиционной привлекательности; обязанности инновационного развития, являющегося неотъемлемым условием повышения конкурентоспособности продукции и предприятия.

Таким образом, изменение внешних и внутренних факторов развития, формирование ряда особенностей ведения бизнеса создают качественно новые возможности в части продвижения продукции, привлечения более дешевых источников финанси-

рования, расширения инвестиционных возможностей и т.д. Вместе с тем, возникают и новые угрозы, сдерживающие развитие отечественных предприятий: рост импорта, развертывание бизнеса зарубежными фирмами на территории Украины, инфляционные процессы.

Итак, экономическая наука выделяет восемь ключевых пространств или основных сфер деятельности, в границах которых предприятие определяет свои главные цели. Это: положение предприятия на рынке, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала, социальная ответственность и инновационная деятельность.

При принятии долгосрочных решений перед предприятием стоит вся совокупность выделенных стратегических целей, однако, в определенные этапы экономического развития некоторые из них (рис. 1) являются более значимыми, чем другие. Ситуационный анализ стратегических целей предприятия показывает, что в настоящее время наиболее важными являются цели в области научных исследований и разработок.

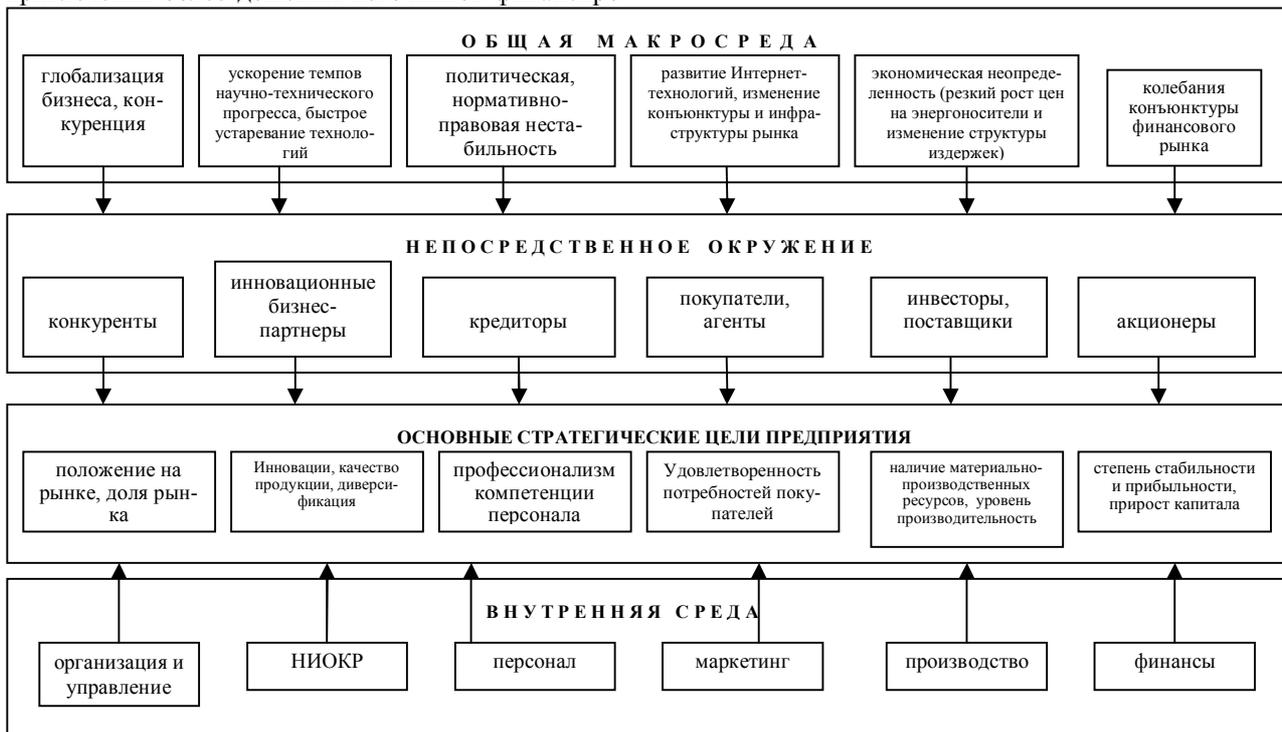


Рис. 1. Взаимосвязь стратегических целей предприятия с факторами внешней и внутренней среды (авторская разработка)

Среду предприятия мы рассматриваем традиционно как состоящую из трех сфер: общего, непосредственного и внутреннего окружения. Развитие новых технологий оказывает существенное влияние на каждый из выделенных элементов в отдельности, начиная от принятия политических решений и заканчивая продвижением персонала по службе. В совокупности давление оказывается столь значительным, что игнорировать или контролировать этот процесс представляется невозможным.

Интересным представляется тот факт, что в методологии стратегического управления также выделяют четыре этапа развития. Их эволюция зеркально отражает принципы развития четырех поколений НИОКР.

Таким образом, возникновение методологии стратегического управления, как и инновационного менеджмента, принято рассматривать с точки зрения эволюции систем планирования как реакции хозяйствующих субъектов на усложнение внешних условий

ведения бизнеса.

Брайн Твисс [5] сравнивает инновационное и стратегическое планирование и выделяет некоторые аспекты их взаимосвязи. В частности, при принятии решений в отношении стратегии НИОКР он говорит о необходимости рассмотрения таких стратегических факторов, как анализ внешнего окружения, размещение ресурсов и корпоративная стратегия. Технология, отмечает он, является «главной движущей силой изменений организаций, потенциально способной предоставить им новые возможности. Поэтому технологи должны принимать активное участие в процессе принятия стратегических решений, ведь лишь они могут оценить величину этого потенциала» [6].

Разделяя взгляды, направленные на усиление роли технологов в процессе принятия стратегических решений, считаем, что одной взаимосвязи здесь недостаточно, необходимо взаимопроникновение. Тенденции развития и влияния НТП свидетельствуют об актуальности интеграции стратегического и инновационного менеджмента. Ведь любая стратегия – это изменения, а любые изменения, направленные на совершенствование какого-либо процесса, – это инновации. Одного участия технологов в стратегических вопросах недостаточно. В мире новых технологий стратегия и инновации должны слиться воедино. Речь идет о том, чтобы во главе каждого стратегического плана стояла задача по разработке и выведению продуктовой инновации и/или освоению новых процессных технологий.

Взаимопроникновение стратегического и инновационного управления может привести к тому, что возможно в будущем эти два вида менеджмента, один из которых сегодня относится к общему управлению (стратегический), а другой к функциональному (инновационный), полностью интегрируются. Такое предположение основано на том, что инновации все больше и больше определяют генеральную линию перспективного развития предприятия.

Таким образом, на основе выделенных функций стратегического и инновационного менеджмента в процессе управления предприятием и принимая во внимание наметившуюся в мировой экономике тенденцию перехода к инновационному типу развития экономики, можно сделать вывод о том, что в экономической теории и практике есть определенные предпосылки для интеграции двух типов управления. Вполне вероятно, что это будет уже не управление, а скажем программирование стратегических инноваций.

Среди основных факторов, сдерживающих инновационную деятельность, руководители обследованных промышленных предприятий называют, прежде всего, недостаток собственных ресурсов, кредитных средств и инвестиций. Однако главная причина инновационной пассивности видится не в отсутствии финансовых ресурсов, а, скорее, в качестве инновационного менеджмента на самих предприятиях. Общеизвестно, что деньги – это не настолько редкий ресурс. В корне отсутствие собственных средств скорее связано с нехваткой перспективных проектов, а также лидера-новатора, способного организовать их разработку и реализацию. Что касается стратегиче-

ской деятельности вообще и инновационной в частности, то здесь в качестве альтернативы «официальным» сдерживающим факторам можно предположить две такие причины, как «нежелание» и «неумение» осваивать новые технологии.

Настораживающим подтверждением сказанному служит тот факт, что среди предприятий, не осуществляющих инновации (335 из 770 обследованных), сохраняется неизменно высоким удельный вес тех, руководители которых не видят необходимости в инновационной деятельности, т.е. попросту не желают ею заниматься. Таких 37-38% предприятий. Одним из объяснений такого поведения может служить заинтересованность менеджеров в краткосрочной прибыли по сравнению с долгосрочной. Эта причина является во всем мире одной из самых острых проблем управления предприятием. Частой является такая практика, когда руководители, преследуя свои собственные интересы, избирают стратегию «снятия сливок» стратегии «роста», обеспечивая тем самым высокие показатели деятельности предприятия в краткосрочном периоде и ставя под сомнение его долгосрочные конкурентные преимущества.

Однако при всем при этом, таким предприятиям не стоит забывать о тенденциях, складывающихся на потребительском рынке. Сегодня для удовлетворения нужд потребителей и сохранения конкурентоспособности продуктовый ассортимент необходимо полностью менять за период от 3 до 5 лет. У тех же, кто продолжает применять устаревшую технологию, убытки гарантированы. И уже доказано, что со временем они либо разоряются, либо вынужденно переходят к внедрению инноваций. Возвращаясь к факторам, сдерживающим инновационную деятельность, заметим, что редкий руководитель даст объективную оценку качеству осуществляемого им руководства. Отсюда можно предположить, что некоторые руководители просто еще не научились этому новому для них виду деятельности. И таких в какой-то степени оправдать можно. Совсем недавно предприятия с трудом освоили принципы маркетинга, а теперь перед ними встает новая задача - инновации. И здесь можно с той же долей объективности предположить, что даже если инновационная деятельность и осуществляется на предприятиях, то ее управление соответствует первому, в лучшем случае второму поколению менеджмента НИОКР. Что касается четвертого поколения, то, как высказываются зарубежные специалисты, у них самих остро стоит вопрос о переходе на этот уровень. Отсюда можно сделать вывод о том, что с точки зрения стратегической конкурентоспособности отечественным предприятиям необходимо усиленными темпами осваивать управление НИОКР на уровне третьего поколения. А это значит, во главу каждого стратегического плана необходимо ставить освоение новых технологий и производств. При этом нужно иметь в виду, что новая технология остается прогрессивной гораздо дольше, чем оборудование. У нас же в целом по промышленности наряду с проектно-конструкторскими работами приобретение оборудования остается одним из самых распространенных видов инновационной деятельности.

Одной из проблем, стоящих перед любым предприятием, является проблема обеспеченности непрерывности развития. В распоряжении руководства предприятием имеются четыре стратегические альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели. По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны – это возможные ключевые факторы успеха.

В этой связи, для выработки эффективной стратегии развития предприятия в конкурентной среде целесообразно с методической точки зрения: выявить критериальные признаки развития предприятия и стратегии развития предприятия; разработать приемлемую модель управления процессом формирования и выбора рациональных стратегий развития предприятий, функционирующих в региональной конкурентной среде на рынке подрядных работ; разработать методические рекомендации по выявлению альтернативы стратегического развития промышленных предприятий в конкурентной среде.

Решение указанных задач обуславливает необходимость уточнения методических основ в области: идентификации признаков машиностроительных предприятий в условиях конкуренции; выявления проблемных вопросов обеспечения рационального управления процессом развития машиностроительных предприятий в конкурентной среде; обоснования рационального стратегического выбора развития с учетом выявления и использования резервов потенциала их развития; экономической оценки эффективности стратегического выбора развития машиностроительных предприятий региона с учетом факторов риска.

Анализ внешней среды фирмы позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы. Но анализ не заканчивается двумя этапами. Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата. Произведение потенциала и климата и дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции предприятия. Реальная сила стратегической позиции предприятия определится лишь при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала. Произведение стратегической позиции на стратегическую активность дает некую стратегическую силу (стратегическую готовность), часто называемую конкурентным преимуществом.

Динамические способности отражают способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями. Стержнем стратегии является комплекс мер, ориентированных на эффективную адаптацию к внешним изменениям и на использование ключевых конкурентных преимуществ (точек роста), которыми обладает предприятие.

Под внутренними и внешними точками роста следует понимать только такие ресурсы, которые обеспечивают предприятию существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами. К внутренним точкам роста относятся следующие: уникальные технологии, ноу-хау; эффективные бизнес-процессы (бюджетирование, управление проектами, система сбыта); наличие высококвалифицированного персонала. К внешним точкам роста относятся источники дешевого сырья и материалов; способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме (связи с финансовыми институтами и инвесторами); возможности лоббирования (связи с органами государственного управления). Таким образом, стратегия предприятия должна быть направлена на усиление и создание внутренних и внешних точек роста, а также на развитие динамических способностей предприятия.

При разработке мер, направленных на стратегическое развитие, важнейшей задачей управления становится наращивание внутренних возможностей предприятия. Потенциал предприятия должен обладать следующими свойствами: 1) способностью приспосабливаться к внешним условиям (адаптивностью); 2) достаточностью для обеспечения стратегического развития; 3) саморегулированием в соответствии с динамикой внутренней среды. Достаточность потенциала свидетельствует о наличии у предприятия начальных возможностей для роста и развития.

В связи с большим количеством внутренних факторов, влияющих на формирование потенциала предприятия, представим его в виде составляющих подсистем (локальных потенциалов).

В настоящее время изменения во внешней и внутренней среде фирмы могут происходить очень быстро. Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организовано. Информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе стратегического планирования, представляется недостоверной из-за неопределенности их проявления. И. Ансофф, в книге «Стратегическое управление», устанавливает пять уровней осведомленности. Пятый – самый высокий уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования.

Этой информации достаточно для расчета возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, а также позитивного развития событий в результате ответных мер. Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством предприятия. Другими словами, известно лишь, что не исключено возникновение какой-то опасности, однако ее природа и источник пока неизвестны. В современных условиях политической и экономической неопределенности многие предприятия находятся в состоянии именно такой неосведомленности. Случай, когда на пятом уровне осведомленности осталось достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер называется сильным сигналом, а случай,

когда времени осталось мало – слабым сигналом. На отслеживании, своевременном выявлении слабых сигналов и предприятия заблаговременных действий для устранения угрозы (подготовке к воздействию угрозы) и строится управление по слабым сигналам. Управление по слабым сигналам представляет собой стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке.

Действия управляющих в условиях сильных сигналов можно разделить на четыре категории: бездействие; контроль событий; действия, отложенные до следующего периода планирования; немедленные действия по приоритетным программам. В условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомленности. При принятии решений по стратегическим проблемам, прежде всего, следует установить степень срочности. Вопросы, решение которых можно задержать или отложить,

ведут к одинаковой очередности действий как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако имеется существенное различие: проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путем последовательного вовлечения капиталов.

**Выводы.** Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что в условиях ускорения научно-технического прогресса основные факторы формирования стратегии развития предприятия имеют свою специфику, что приводит к изменению их влияния на машиностроительные предприятия.

Диагностика внешней среды предприятия дает возможность выявить недостающие компетенции внутренней среды предприятия. При этом главной задачей является выработка механизмов адаптации предприятия к изменяющимся внешним факторам с высокой степенью неопределенности и риска. Залогом успеха являются имеющиеся конкурентные преимущества предприятия, которые обеспечены определенными ресурсами предприятия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // О. Коробейников, А. Трифилова. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>
2. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии // [www.ereport.ru](http://www.ereport.ru) – мировая экономика и мировые рынки URL : <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 19.03.2012).
3. Саркин А.В. Стратегическое управление инновационно-ориентированным машиностроительным комплексом с учетом неопределенности внешней среды / А. Саркин, Н. Багаутдинова, Б. Аверьянов. – Москва : Экономика, 2011. – 254 с.
4. Ерохина Е.А. Теория экономического развития : системно-синергетический подход / Е. Ерохина. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ek-lit.agava.ru/eroh/index.html>. Ансофф И. Стратегическое управление ; [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
5. Босенко Е.В. Стратегическое внутрифирменное планирование / Е. Босенко. Труды молодых ученых. Экономические науки. - 2010. - № 4. – С. 147-152.
6. Логунов В.В. Управление процессами адаптации предприятия машиностроения к изменениям в рыночной среде : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Логунов Владимир Вячеславович. – Орел, 2002. – 205 с.



УДК 005.34:664

МІЛНЧУК О.В., канд. екон. наук, доцент

Житомирський державний технологічний університет, м. Житомир

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

В статті розглянуто підходи до визначення стадій життєвого циклу підприємства, на основі одного з яких проведено поділ найбільших підприємств харчової промисловості Житомирського регіону за стадіями та сформувано пропозиції щодо формування системи бюджетів на кожній.

**Ключові слова:** життєвий цикл підприємства, система бюджетів, харчова промисловість, Житомирський регіон

The approaches of the determination of the life enterprise cycle stages are reviewed in the article. The each one of the biggest enterprises of food industry of Zhytomyr region were determined to the one of the life cycle stages and the propositions of the forming of the budgets system are offered.

**Keywords:** life enterprise cycle, system of budgets, food industry, Zhytomyr region

**Вступ.** Протягом останніх десятиліть концепція життєвого циклу підприємства (ЖЦП) активно використовується в економічних дослідженнях як потужний інструмент управління змінами, що базується на за-

кономірностях переходу від однієї практики управління до іншої та внутрішній логіці розвитку підприємства. Найбільш відомими є праці таких вчених, як Г. Ліппітт, У. Шмідт (1967 р.), Б. Скотт (1971 р.), Л. Грейнер