

Н.В. ОВСІЄНКО,  
аспірант, асистент кафедри маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

# Маркетинговий стратегічний аналіз однорідної групи молокопереробних підприємств

Виділимо однорідну групу молокопереробних підприємств, метою яких є повне опанування регіональних ринків та в майбутньому можливий вихід на загальний український молочний ринок. Визначаємо чіткі цілі та фактори однорідності групи. Проведемо загальний теоретичний маркетинговий стратегічний аналіз цієї групи підприємств та визначимо відповідні стратегії.

**Ключові слова:** однорідна група підприємств, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, стратегічний аналіз.

Выделите однородную группу молокоперерабатывающих предприятий, целью которых является полное завоевание региональных рынков и в будущем возможен выход на общий украинский молочный рынок. Определяем четкие цели и факторы однородности группы. Проведем общий теоретический маркетинговый стратегический анализ этой группы предприятий и определим соответствующие стратегии.

**Ключевые слова:** однородная группа предприятий, SWOT-анализ, SPACE-анализ, стратегический анализ.

*Isolate a homogenous group dairying industry, which aim to complete mastery of regional markets, and the future possible way the overall Ukrainian dairy market. Define clear goals and factors homogeneity of the group. Draw a general theoretical analysis of the strategic marketing group of businesses and identify strategies.*

**Keywords:** homogeneous group of companies, SWOT-analysis, SPACE – analysis, strategic analysis.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови, які характеризуються мінливістю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкуренції, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного аналізу. Аналіз «стратегічного рівня» підприємства – це аналіз, в якому внутрішні характеристики одного підприємства порівнюються з параметрами діяльності інших. Порівняльна характеристика дає змогу виявити основні внутрішні чинники конкурентоспроможності, які забезпечать підприємству довготривале функціонування та розвиток в умовах несталого й динамічного оточення.

Застосування результатів стратегічного аналізу дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їхнього функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довготерміновій перспективі забезпечить зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних завдань.

Перед стратегічним аналізом підприємств галузі необхідно визначити однорідність групи, що потрібно досліджувати. Оскільки дослідження неоднорідних груп підприємств не принесе результату.

Однорідні групи – це певні групи підприємств, що схожі за своїми параметрами: витрати на маркетинг, кількість працівників, обсяг продажу тощо.

У даній статті ми пропонуємо об'єднання підприємств саме за тими параметрами, що підходять для нашої галузі: маркетинг, виробництво молока, кількість працюючих на заводі, товарна політика, політика ціноутворення та стратегія реалізації продукції.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління і стратегічного аналізу розкрито в роботах І. Ансоффа, М. Поттера, Ф. Котлер, А.Ф. Павленко, Н.В. Куденко, В.Г. Герасимчук, Ю.І. Черняк.

**Мета статті** – провести загальний теоретичний маркетинговий стратегічний аналіз однорідної групи молокопереробних підприємств та визначити відповідні стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Виберемо Київську область, в якій працює понад 60 молокопереробних підприємств (з урахуванням м. Київ).

Оберемо такі підприємства: ЗАТ «Маслозавод» (П1), ЗАТ «Рокитнянський маслозавод» (П2), ЗАТ «КАГМА» (П3), ЗАТ «Бровари-молоко» (П4) – це модернізовані підприємства по переробці молочної сировини і виробництву на сучасному обладнанні в умовах високої гігієни молочної продукції та масла тваринного походження з повною автоматизацією виробничих процесів, що відповідають європейським стандартам і нормативам.

Якість сировини і продукції на цих підприємствах ретельно перевіряють власні лабораторії, спостерігаючи за всіма фізико-хімічними, мікробіологічними і радіологічними показниками. Процес прийому сировини, обробки та кінцевого приготування продукції повністю автоматизовано. Відбір та аналіз проходить на всіх етапах технологічного процесу – від контролю якості сировини, допоміжних матеріалів, харчових компонентів до виходу готової продукції. На обраних молокопереробних підприємствах діють лабораторії – приймання молока, хімічна, радіологічна та мікробіологічна.

У групі молокопереробних підприємств постійно забезпечується високий рівень якості продукції завдяки використанню новітніх передових технологій, впровадженню комп'ютеризованого регулювання та контролю технологічних процесів.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємства працюють з багатьма як західними, так і іноземними постачальниками матеріалів, які забезпечують технічну підтримку, постачання пакувальних матеріалів, технологічного обладнання, інградієнтів. Серед них: «Тетра Рак» (Швеція) і Alfa Laval (Швеція), Elopak (Фінляндія), Hahn (Германія), Chr. Hansen (Данія), IFF (Голландія), «ТВП Україна», «Рубіжанський картонно–паперовий комбінат».

Продукція цієї групи підприємств реалізується як на регіональному, так і на національному ринках, але основним ринком збути залишається м. Київ.

Ці підприємства постійно відстежують розвиток ринку молочних продуктів, проводять маркетингові стратегічні дослідження, вивчають попит та оперативно реагують на зміни ринку: вимірюють ринкову частку, аналізують конкурентні позиції, визначають області і шляхи вдосконалення для досягнення встановлених цілей.

На підставі щорічної програми проведення внутрішніх аудитів постійно проводяться аудиторські перевірки цих підприємств з метою визначення результативності та ефективності діяльності, самооцінки, вивчення можливостей, визначення слабких і сильних сторін для вдосконалення діяльності структурних підрозділів.

Відомо, що політика в сфері якості спрямована насамперед на задоволення потреб та очікувань споживачів, персоналу, охорону навколошнього середовища, безпеку праці. Діяльність підприємств передбачає зміщення кадрового персоналу, підвищення професійного рівня працівників усіх структурних підрозділів. На підприємствах було впроваджено систему управління якістю на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001 – 2001, яка увібрала в себе передовий світовий досвід забезпечення високоякісної продукції на всіх етапах виробництва.

Виділимо маркетингові стратегічні цілі, які притаманні однорідній групі молокопереробних підприємств:

- збільшення обсягів виробництва, завантаження виробничих потужностей і зменшення собівартості продукції;
- розширення зони сировини за спеціально розробленою програмою;

- створення нового бренду і проникнення на ринок;
- модернізація (реконструкція) виробництва;
- стабільна робота на ринку і виробництво без збитків;
- реорганізація відділу продажу;
- автоматизація адміністрації та бухгалтерського обліку, основаного на єдиній інформаційній системі;
- вихід на новий рівень сучасного виробництва унікальної продукції (біолінія, йогурти) та укріплення торгової марки;
- закріплення ринкових позицій на стратегічно важливих ринках збути.

На першому етапі проведемо загальний теоретичний маркетинговий стратегічний аналіз цієї групи підприємств, виділивши фактори зовнішнього макросередовища, сильні та слабкі сторони підприємств, та побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

Фактори зовнішнього макросередовища та їх вплив на підприємство приведені в табл. 1.

Сильні та слабкі сторони молокопереробних підприємств з однорідної групи підприємств приведені в табл. 2.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 3) шляхом зіставлення сильних і слабих сторін молокопереробних підприємств з однорідної групи підприємств з можливостями й загрозами ринку.

Отже, загальною маркетинговою стратегією розвитку в однорідній групі підприємств може бути стратегія претендента на лідерство у власних нішах. При цьому підприємства мають оптимізувати виробництва, вдосконалювати технологію і проводити агресивну маркетингову політику з метою усунення конкурентів і завоювання лідерства на ринку.

Зауважимо, що стратегічна мета підприємств П1, П2, П3, П4 – високий рівень якості продукції і розширення асортименту.

**Таблиця 1. Фактори зовнішнього макросередовища та їхній вплив на молокопереробне підприємство**

Група факторів	Фактор	Вплив	Можливі стратегічні дії підприємства
1. Економічні	Зменшення обсягів виробництва молока (у зв'язку зі зменшенням поголів'я тварин). Зниження якості сировинної бази	(–)Зменшення ринку молокопродуктів	Сприяння у розробці програми розвитку тваринництва в країні шляхом наукових розробок на підприємстві або за його сприяння. Удосконалення систем управління якістю на підприємстві
2. Соціально-демографічні	Скасування ПДВ на дитячу молочну продукцію	(–)Погіршення рівня доходів населення країни, спадання народжуваності	Сприяння у розробці проекту по скасуванню ПДВ на дитячу молочну продукцію
3. Політичні	Відсутність стандартів на всі види молочної продукції	(–)Погіршення експортно-імпортних процесів в країні	Дотримання міжнародних стандартів до моменту введення національних
4. Конкуренція	Підвищення цін на молоко в зв'язку з посиленням конкуренції	(–)Збільшення нереалізованої продукції на підприємствах	Ведення конкурентної стратегії зниження витрат, яка дозволяє зменшити ціни і тим самим збільшити частку ринку
5. Географічні	Концентрація постачальників сировини біля переробних підприємств	(+)Покращення логістичних зв'язків постачальниками сировини	Проектування дочірніх підприємств у зоні концентрації постачальників сировини
6. Технологічні	Активний процес модернізації технологій в галузі	(–)Моральне старіння діючих технологій. (+)Можливість удосконалення технологічного процесу	Розробка проекту введення нових технологій з подальшою утилізацією морально-застарілого обладнання

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Таблиця 2. Сильні та слабкі сторони молокопереробних підприємств з однорідної групи підприємств**

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Якість	Високоякісна продукція, наявність власних лабораторій	Невисока якість сировини, що постачається
Матеріально-технічне постачання	Значна кількість постачальників, наявність логістичного відділу	Невисока якість сировини, що постачається
Виробництво	Модернізація виробничого обладнання, постійне удосконалення технологічних процесів	Залишки морально застарілого обладнання, висока енергомісткість виробництва
Планування	Наявність системи планових документів	Часткове недотримання планових показників
Соціальне забезпечення	Повний соціальний пакет (пільги, оздоровчий відпочинок, святкові заходи)	Не простежується
Фінанси	Прибутковість, фінансова стабільність	Незначна заборгованість, невеликі розміри кредитів
Технічне забезпечення	Повне технічне забезпечення невиробничого персоналу	Не повна комп'ютеризація виробничого процесу
Збут	Ефективна збутова мережа	Відокремленість збутової мережі
Менеджмент	Чітко побудована організаційна структура управління та система контролю діяльності підприємства	Бюрократичні засади управління, низький рівень розвитку аналітичних підсистем
Маркетинг	Постійний моніторинг ринку, розробка конкурентних стратегій, оновлюваність асортименту та конкурентоспроможність продукції	Не простежуються
Персонал	Висококваліфікований персонал, ефективна система мотивації	Поділ на неформальні групи, невідповідність деяких категорій працівників

**Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу молокопереробних підприємств з однорідної групи підприємств**

<b>Матриця SWOT-аналізу</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активний процес модернізації технологій.</li> <li>Захоплення нових сегментів ринку.</li> <li>Збільшення частки експорту.</li> <li>Підвищення платоспроможності населення.</li> <li>Зростання народжуваності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення цін на сировину.</li> <li>Зменшення обсягів виробництва молока.</li> <li>Зниження якості сировинної бази.</li> <li>Відсутність шляхів зовнішнього фінансування</li> </ul>
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>1. Сильні сторони і можливості</b>	<b>2. Сильні сторони і загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока зацікавленість керівництва у розвитку підприємства, добре вивчений ринок, потреби покупців.</li> <li>Лідерські позиції на ринку.</li> <li>Модернізація виробничого обладнання.</li> <li>Фінансова стабільність.</li> <li>Кваліфікований персонал.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення асортименту продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій.</li> <li>Збільшення продажів за рахунок подання продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (вихід в нові сегменти).</li> <li>Вихід на іноземний ринок.</li> <li>Інвестування в нові види продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження собівартості виробництва за рахунок використання нових технологій.</li> <li>Введення технологічних процесів покращення якості сировини</li> </ul>
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>3. Слабкі сторони і можливості</b>	<b>4. Слабкі сторони і загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока енергомісткість виробництва.</li> <li>Невисока якість сировини, що постачається.</li> <li>Незначна заборгованість.</li> <li>Недостатня кількість інвестованого капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Великі витрати на нову техніку можуть завадити втриманню позицій на даному ринку.</li> <li>Невисока кваліфікація персоналу може стати на заваді застосуванню нових технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конкуренти можуть запропонувати продукцію більш високої якості.</li> <li>Подорожчання сировини і низький рівень обслуговування може значно знизити конкурентоспроможність підприємства на ринку.</li> <li>Проблеми соціально-економічного характеру і проблеми з законодавством погіршать систему збуту продукції</li> </ul>

менту та завоювання провідних позицій на ринку в найближчій перспективі.

У табл. 4 представлена розрахунки за методом SPA-CE-аналізу для однорідної групи підприємств.

Таким чином, у табл. 5 приведені основні значення для різних стратегічних зон підприємств.

Отримані результати розрахунків наносимо на прямоутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального кри-

терію за групою (вертикальні осі направлені: FS (вверх), ES (вниз); горизонтальні осі направлені: CA (вліво), IS (вправо)). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі.

На рисунку зображені графіки експертних зважених оцінок за методом SPACE-аналізу в різних стратегічних зонах для однорідної групи підприємств.

Зауважимо, що в цілому підтверджується однорідність групи підприємств за положенням чотирикутників. Ви-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Таблиця 4. Експертна оцінка однорідної групи підприємств за факторами SPACE–аналізу**

	Оцінка				Вага	Загальна оцінка			
	П1	П2	П3	П4		П1	П2	П3	П4
<b>Стабільність економічного середовища ES</b>									
Технологічні зміни	3	2	5	3	0,2	0,6	0,4	0,8	0,6
Темпи інфляції	1	1	2	2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,8
Мінливість попиту	1	2	4	4	0,3	0,3	0,6	1,2	1,2
Діапазон цін конкуруючих продуктів	3	2	3	2	0,2	0,6	0,4	0,6	0,4
Перешкоди для доступу на ринок	3	1	4	3	0,4	1,2	0,4	1,2	1,2
Тиск конкурентів	2	2	2	3	0,3	0,6	0,6	0,6	0,9
Цінова еластичність попиту	1	1	4	4	0,4	0,4	0,4	1,6	1,6
Разом						4,1	3,2	6,2	6,7
<b>Конкурентна перевага підприємства CA</b>									
Частка ринку	1	1	2	2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4
Якість продукції	1	3	4	2	0,4	0,4	1,2	1,6	0,8
Життєвий цикл продукту	3	2	3	1	0,3	0,9	0,6	0,9	0,3
Цикл заміщення продукту	4	3	4	2	0,4	1,6	1,2	1,6	0,8
Лояльність покупців	4	3	3	2	0,4	1,6	1,2	1,2	0,8
Ступінь використання потужностей конкурентами	1	1	1	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0
Вертикальна інтеграція	2	0	3	1	0,1	0,2	0	0,3	0,1
Разом						5,2	4,7	6,3	3,2
<b>Фінансовий потенціал фірми FS</b>									
Прибуток від інвестицій	5	4	4	1	0,4	2,0	1,6	1,6	0,4
Фінансова залежність	2	3	2	2	0,3	0,6	0,9	0,6	0,6
Ліквідність	4	3	3	3	0,2	0,8	0,6	0,6	0,6
Необхідний / наявний капітал	4	5	5	4	0,4	1,6	2,0	2,0	1,2
Потік грошових коштів	4	4	4	1	0,2	0,8	0,8	0,8	0,2
Легкість виходу з ринку	2	2	2	1	0,5	1	1,0	1,0	0,5
Ризик підприємства	5	4	4	1	0,3	1,5	1,2	1,2	0,3
Разом						8,3	6,1	5,8	4,2
<b>Потенціал галузі IS</b>									
Потенціал зростання	3	3	3	2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,4
Потенціал прибутку	3	3	3	2	0,3	0,9	0,9	0,9	0,6
Фінансова стабільність	1	1	2	1	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5
Рівень технології	4	3	4	3	0,4	1,6	1,2	1,6	1,2
Коефіцієнт використання ресурсів	4	4	4	3	0,3	1,2	1,2	1,2	0,9
Легкість доступу на ринок	3	3	3	2	0,4	1,2	1,2	1,2	0,8
Продуктивність, задіяння виробничих потужностей	2	2	3	2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,4
Разом						4,3	3,9	7,3	4,8

**Таблиця 5. Основні показники діяльності однорідної групи підприємств за методом SPACE–аналізу**

Молокопереробні підприємства	ES Стабільність економічного середовища	CA Конкурентна перевага підприємства	FS Фінансовий потенціал підприємства	IS Потенціал галузі
П1	4,1	5,2	8,3	4,3
П2	3,2	4,7	6,1	3,9
П3	6,2	7,3	5,8	7,3
П4	6,6	3,2	4,2	4,8

мальовується суцільне маркетингове стратегічне центральне ядро, що обумовлюється однорідністю маркетингових стратегічних цілей досліджуваних підприємств. Перше підприємство більше тяжіє до зростання фінансового потенціалу, а четверте – до стабільності економічного середовища, хоча обидва втрачають на протилежних напрямах. Це пояснюється недостатнім розвитком цих маркетингових стратегічних напрямів, що приводить до втрати симетрії.

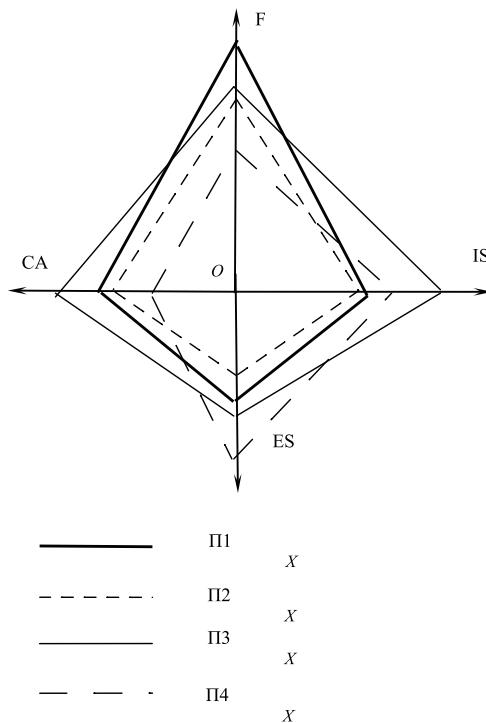
Як видно з рисунку, параметр фінансовий потенціал П 1 має найвищу оцінку. Підприємство знаходиться в квадраті агресивної стратегічної зони.

Ця позиція характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Аналізована фірма має незаперечну конкурентну перевагу і може зберегти їх з використанням наявного фінансового потенціалу.

Рекомендовані стратегії для П1:

- 1) пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях;
- 2) розвиток ринку, тобто збільшення частки ринку підприємства;
- 3) розвиток товару, а саме: концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



**Зображення різних стратегічних зон досліджуваної групи підприємств за методом SPACE-аналізу**

Поведінка підприємства – це поведінка розвідника. Прагнення досліджувати якнайбільше альтернатив, нежорстких, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів.

Як видно з рисунку, параметр конкурентна перевага П3 має найвищу оцінку. Підприємство знаходитьться в квадраті консервативної стратегічної зони стратегічної зони. Цей стан звичайно спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. В цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту.

Рекомендовані стратегії для П3:

- 1) прагнення збільшити частку своєї продукції на ринку;
- 2) виведення своєї продукції на ринок в нових географічних районах;
- 3) прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію своєї продукції.

Як видно з рисунку, стабільність економічного середовища П4 має найвищу оцінку.

Ця позиція характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Аналізоване підприємство має незапеченну конкурентну перевагу і може зберегти їх з використанням наявного фінансового потенціалу.

Рекомендовані стратегії для П4:

- 1) розвиток ринку, тобто збільшення частки ринку підприємства;
- 2) розвиток товару, а саме: концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Як видно з рисунку, у П2 із усіх параметрів фінансовий потенціал П 2 має найбільше значення оцінку. Підприємство знаходитьться в квадраті агресивної стратегічної зони.

Рекомендовані стратегії для П2:

- 1) розвиток ринку, тобто збільшення частки ринку підприємства;
- 2) розвиток товару, а саме: концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Поведінка підприємства – це поведінка розвідника. Прагнення досліджувати якнайбільше альтернатив, нежорстких, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів.

У цілому можна зробити висновок, що підтверджена однорідність підприємств за маркетинговими стратегіями, що було оцінено за методом SPACE-аналізу в різних стратегічних зонах.

Із рисунку видно, що найкращий результат у симетрії та опукlosti за методом SPACE-аналізу дає третє підприємство (ЗАТ «КАГМА»).

### Висновки

1. Розглянуто однорідну групу модернізованих молокопереробних підприємств по переробці молочної сировини і виробництву молочних продуктів, метою яких є повне опанування регіональних ринків. Виділено маркетингові стратегічні цілі, які притаманні однорідній групі молокопереробних підприємств.

2. Проведено загальний теоретичний маркетинговий стратегічний аналіз цієї групи підприємств, виділені фактори зовнішнього макросередовища, сильні та слабкі сторони підприємств та побудовано матрицю SWOT-аналізу. Показано, що загальною маркетинговою стратегією розвитку в

однорідній групі підприємств може бути стратегія претендента на лідерство у власних нішах. При цьому підприємства мають оптимізувати виробництва, вдосконалювати технологію і проводити агресивну маркетингову політику з метою усунення конкурентів і завоювання лідерства на ринку.

3. Представлені розрахунки за методом SPACE–аналізу і приведені основні значення для різних стратегічних зон для однорідної групи підприємств. Підтверджена однорідність підприємств за маркетинговими стратегіями, що було оцінено за методом SPACE–аналізу в різних стратегічних зонах.

4. Представлені основні господарські підрозділи обраної групи підприємств, їх конкуренти в полі ринкових відносин та основні конкуренти, що обрані за найбільшою ринковою часткою. Представлена порівняльна характеристика фірм–конкурентів для всіх підрозділів кожного підприємства з однорідної групи за такими показниками, як стандартизація якості продукції, потужності виробництва та його основних характеристик, розподілу сировинної зони, розподілу

ринків збуту, наявність асортименту продукції, доставки та цінової політики.

У цілому можна зробити висновок, що підтверджена однорідність обраної групи з чотирьох підприємств за маркетинговими стратегіями. Перед цими підприємствами стоїть завдання необхідності виділення фінансових коштів для певних підрозділів підприємств для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення їх ринкових часток.

#### Список використаних джерел

1. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
2. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. – 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 455 с.
3. Robinson R. Strategic Management / Robinson R.: Formulation, Implementation and Control. – Boston, 1991. – 590 р.
4. Tuominen K Managing Change: Practical Strategies for Competitive Advantage. –Milwaukee, Wiskonsin: ASQ Quality Press, 2000.

Н.В. СТОРОЖУК,  
асpirант, КНУБА

## Шляхи вдосконалення економічного механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління підприємством

У статті розглянута проблема ролі економічної діагностики в діяльності будівельного підприємства, цільове оцінювання його стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи показників забезпечення прийняття обґрутованих управлінських рішень.

**Ключові слова:** будівельне підприємство, економічна діагностика, управлінські рішення.

В статье рассмотрена проблема роли экономической диагностики в деятельности строительного предприятия, целевое оценивание его состояния, тенденций и перспектив развития на основе системы показателей обеспечения принятия обоснованных управлеченческих решений.

**Ключевые слова:** строительное предприятие, экономическая диагностика, управлеченческие решения.

The paper considers the problem of the role of economic activity in the diagnosis of building businesses, targeted evaluation of its status, trends and prospects based on the scorecard of making sound management decisions.

**Keywords:** construction enterprise, the economic diagnosis, management decisions.

**Постановка проблеми.** Ситуація, в якій сьогодні доводиться здійснювати господарську діяльність підприємствам будь–якої форми власності і галузевої приналежності, є нестабільною, непрогнозованою і не позбавленою впливу несприятливих зовнішніх чинників. У цих умовах економічна діагностика діяльності підприємства передбачає цільове оцінювання його стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи показників з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрутованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких аспектів організації чи використання можливостей і сильних позицій підприємства.

**Метою статті** є розробка нових шляхів вибору бізнес–індикаторів під час здійснення цільової діагностики фінансово-стального стану та економічного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи проблему сталого розвитку підприємства, необхідно відзначити, що підприємства як складні соціально–економічні системи характеризуються значною кількістю взаємодіючих елементів, різномірнотю процесів їх взаємодії та підвладністю закономірностям і дії об'єктивних законів організації. Сталий розвиток – це спрямований рух з урахуванням обмежень, що