

М. Г. Белопольський, О. В. Кузьміна

Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою написання статті є викладення результатів дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку. Дослідження виконано за допомогою методів синтезу й аналізу, дедукції та індукції.

Розкрито суть концепції стратегії збалансованого розвитку підприємства та основних її компонентів. Стратегію збалансованого розвитку запропоновано розглядати у двох аспектах: економічному і соціальному. Установлено, що підприємство вступає в новий рівень конкурентного керування і виникає оперативний ефект синергії. Доведено, що формування розвитку підприємства має ґрунтуватися на синергетичній гармонії з умовами і цілями підприємства в цілому і з кожною функціональною одиницею.

Охарактеризовано етапи формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства. Розглянуто специфіку визначення стратегічного положення, формування стратегії розвитку підприємства, виявлення можливостей і особливостей застосування експрес-тесту фактичного фінансового стану. Запропоновано застосовувати швидкий експрес-тест, який дозволяє виявити ознаки дисбалансу на підприємстві без значних розрахунків для діагностики фактичного фінансового стану. Для того щоб забезпечити швидке і неупереджене тестування фактичного фінансового стану, доцільно відновити практику соціальної сертифікації в галузі.

Доведено, що важливим аспектом у формуванні та реалізації збалансованої стратегії розвитку є розробка концепції збалансованого стратегічного керування промисловими підприємствами. Концепція дозволяє встановити методологічні основи принципів керування та методологічні основи керувальних технологій і інструментів для окремих компаній. Установлено, що стратегія збалансованого розвитку промислових підприємств повинна ґрунтуватися на довгостроковій програмі збалансованого розвитку, яка є стратегічний документ, що містить низку скоординованих у просторі і часі дій із залучення ресурсів.

Доведено, що здійснення збалансованої стратегії розвитку передбачає цілеспрямоване поліпшення економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи. Перетворення, які відбуваються в ході реалізації стратегії під впливом зовнішніх факторів, набувають нової якості, підвищується економічна ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства, що базується на цілеспрямованому поліпшенні економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи, що у сукупності дає синергетичний ефект.

Практична значущість роботи полягає у можливості формування і реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства як ефективної системи керування, що дозволить своєчасно передбачати цілеспрямоване й поступово удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень будуть набувати нових якостей.

Ключові слова: стратегія; стратегія збалансованого розвитку; промислове підприємство; експрес-діагностика; концепція; програма; реалізація стратегії; керування.

Н. Г. Белопольский, Е. В. Кузьмина

Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью написания статьи является изложение результатов исследования теоретико-методологических аспектов разработки этапов стратегии сбалансированного развития промышленного предприятия и определение основных направлений этого развития. Исследование выполнено с помощью методов синтеза и анализа, дедукции и индукции.

Раскрыта суть концепции стратегии сбалансированного развития предприятия и основных ее компонентов. Стратегию устойчивого развития предложено рассматривать в двух аспектах: экономическом и социальном. Установлено, что предприятие вступает в новый уровень конкурентного управления и возникает оперативный эффект синергии. Формирование развития предприятия должно основываться на синергетической гармонии с условиями и целями предприятия в целом и по каждой функциональной единице.

Охарактеризованы этапы формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Рассмотрена специфика определения стратегического положения, формирования стратегии развития предприятия, определения возможностей и особенностей применения экспресс-теста фактического финансового состояния. Предложено применять быстрый экспресс-тест, который позволяет выявить признаки дисбаланса на предприятии без значительных расчётов для диагностики фактического финансового состояния. Для того чтобы обеспечить быстрое и беспристрастное тестирование фактического финансового состояния, целесообразно возобновить практику социальной сертификации в области.

Доказано, что важным аспектом в формировании и реализации сбалансированной стратегии развития является разработка концепции сбалансированного стратегического управления промышленными предприятиями. Концепция позволяет установить методологические основы принципов управления и методологические основы управляющих технологий и инструментов для отдельных компаний. Установлено, что стратегия сбалансированного развития промышленных предприятий должна основываться на долгосрочной программе устойчивого развития, которая является стратегическим документом, содержащим ряд скоординированных в пространстве и времени действий по привлечению ресурсов.

Доказано, что осуществление сбалансированной стратегии развития предполагает целенаправленное улучшение экономических, организационных, технических, технологических, производственных, рыночных, социальных, административных, экологических и других компонентов системы. Преобразования, происходящие в ходе реализации стратегии под влиянием внешних факторов, приобретают новое качество, повышается экономическая эффективность и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, основанной на целенаправленном улучшении экономических, организационных, технических, технологических, производственных, рыночных, социальных, административных, экологических и других компонентов системы, что в совокупности даёт синергетический эффект.

Практическое значение работы заключается в возможности формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия как эффективной системы управления, что позволит своевременно предусматривать целенаправленное и постепенное совершенствование экономических, организационных, технико-технологических, производственных, социальных, управленческих, рыночных, экологических и других составляющих этой системы, которые в процессе внедрения нововведений будут приобретать новые качества.

Ключевые слова: стратегия; стратегия устойчивого развития; промышленное предприятие; экспресс-диагностика; концепция; программа; реализация стратегии; управление.

M. G. Belopolskyi, O. V. Kuzmina
Pryazovskiy State Technical University, Mariupol, Ukraine

SUBSTANTIATION OF THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The purpose of writing the article is presenting the results of the study of theoretical and methodological aspects of the development of the stages of strategy of sustainable development of an industrial enterprise and determining main directions of this development. The research was performed using the methods of synthesis and analysis, deduction and induction.

The essence of the concept of strategy of sustainable development of an enterprise and its components was revealed. The strategy for sustainable development is proposed to be considered in two aspects: economic and social. It was established that an enterprise enters new levels of competitive management and the operational effect of synergy occurs. It was proven that the formation of development of an enterprise should be based on synergetic harmony with the terms and objectives of the enterprise as a whole and with each functional unit.

Main stages of formation and implementation of the strategy of sustainable development of an industrial enterprise were characterized. The paper considered the specificity of defining strategic position, formulating an enterprise development strategy, identifying opportunities and peculiarities of application of an express test for the actual financial state, allowing detecting signs of imbalance at the enterprise without significant calculations for the diagnosis of the actual financial status. In order to ensure prompt and unbiased testing of the actual financial state, it is advisable to restore the practice of social certification in the industry.

It was proven that an important aspect in the formation and implementation of balanced development strategy is the development of the concept of sustainable strategic management of industrial enterprises. The concept allows establishing methodological bases of management principles and methodological bases of management technologies and tools for individual companies. It was established that the strategy of sustainable development of industrial enterprises should be based on a long-term program of sustainable development, which is a strategic document that contains a number of steps, coordinated in space and time, to engage resources.

It was proven that the implementation of a balanced strategy of development involves purposeful improvement of economic, organizational, technical, technological, production, market, social, administrative, environmental and other components of the system. Transformations that occur in the course of implementing the strategy under the influence of external factors acquire new quality, both economic efficiency and competitiveness of the enterprise in the market increase.

The scientific novelty of the research lies in the development of the concept of strategic management of the balanced development of an industrial enterprise based on purposeful improvement of economic, organizational, technical, technological, production, market, social, administrative, environmental and other components of the system, which collectively provide a synergistic effect.

The practical significance of the work is in the possibility to form and implement a strategy of sustainable development of an industrial enterprise as an efficient system of management, which will provide for a timely forecasting of purposeful and gradual improvement of economic, organizational, technical and technological, production, social, administrative, market, environmental and other components of this system, which will acquire new qualities during the process of implementation of the novelties.

Keywords: strategy, strategy of sustainable development, industrial enterprise, express diagnostics, concept, program, implementation of the strategy, management.

Вступ. Діяльність сучасних промислових підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і насиченістю зовнішнього середовища, що обумовлює суттєві зміни в економіці, технологіях і соціальному житті суспільства. Усі ці чинники заважають збалансованому розвитку. Проте вплив зовнішніх і внутрішніх факторів може посилюватися або знижуватися, а самі фактори – трансформуватися. Підприємства, які вчасно враховують і прогнозують зміни, мають перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого

розвитку. У цих умовах зростає необхідність у формуванні цільових стратегій для одержання конкурентних переваг підприємства. Стратегія збалансованого розвитку на рівні підприємства – важливий інструмент для досягнення цілей та успішного функціонування. Тому дане дослідження присвячене пошуку напрямів формування основних етапів стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств.

Проблеми керування розвитком підприємств було розглянуто в наукових працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених, а також економістів-практиків. Вагомий внесок у з'ясування окремих аспектів проблем розвитку економічної системи належить таким дослідникам, як Д. Белл, О. Богданов, Н. Вінер, В. Геєць, Дж. Гелбрейт, С. Глазьев, В. Гриньова, Ю. Лисенко, У. Мітчелл, У. Росту, Г. Спенсер, Е. Тоффлер, М. Тодаро, Дж. Форестер, Р. Фрімен, Г. Хакен, Й. Шумпетер. Незважаючи на досягнення вищевказаних науковців, питання обґрунтування стратегії збалансованого розвитку підприємств з виробництва та переробки промислової продукції в умовах соціально-економічної кризи залишаються недостатньо розробленими.

Постановка завдання. Метою написання статті є викладення результатів дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку. Дослідження виконано за допомогою методів синтезу й аналізу, дедукції та індукції.

Результати. Кожне підприємство розглядають як об'єкт керування, що постійно повинно еволюційно розвиватися для ефективного функціонування в динамічному економічному середовищі. Стратегія дозволяє передбачати та враховувати зміни умов розвитку підприємств відповідно до світових кризових процесів. Підтримка стабільного розвитку відбувається, з одного боку, за критеріями: «цілісність», «системність», «стійкість» і «збалансованість», а з іншого, – за допомогою здатності підприємства змінюватися із урахування змін їх факторів.

Визначення поняття «стратегія» містить характеристику всіх процесів, що відбуваються в системі розглядуваного об'єкта. Причому дану характеристику необхідно надавати «від простого до складного». Тільки в цьому випадку можлива комплексна оцінка факторів, що визначають стратегію [1]. Загалом стратегію трактують як комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких будь-яке підприємство зможе не тільки протистояти загрозам в умовах невизначеності, а й спрогнозувати й обґрунтовано спланувати свою діяльність, спираючись на внутрішні можливості розвитку.

Розробку стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільно здійснювати у взаємозв'язку з цілями та завданнями окремих функціональних стратегій. Такий взаємозв'язок дозволяє проявлятися ефекту синергізму керування. Оцінка та облік останнього дозволить підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможного керування [2]. Синергетичний ефект проявляється насамперед у збільшенні сумарного ефекту від реалізації окремих видів функціональних стратегій. Ефект синергізму характеризується технологічними та керувальними нововведеннями підприємства, обумовленими напрямками загальної стратегії розвитку. У результаті синергетичного ефекту досягають:

- економію витрат за незмінного рівня технології;
- поліпшення споживчих властивостей товару за незмінних витрат.

У даному випадку синергетичний ефект стратегії збалансованої розвитку буде характеризуватися трьома змінними із системними зв'язками: збільшення прибутків у грошовому вираженні, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях.

Враховуючи вищенаведені аспекти, сформуємо основні етапи стратегії збалансованого розвитку. Дана стратегія передбачає три блоки, у межах кожного описано комплекс необхідних заходів – послідовних етапів (рис. 1).

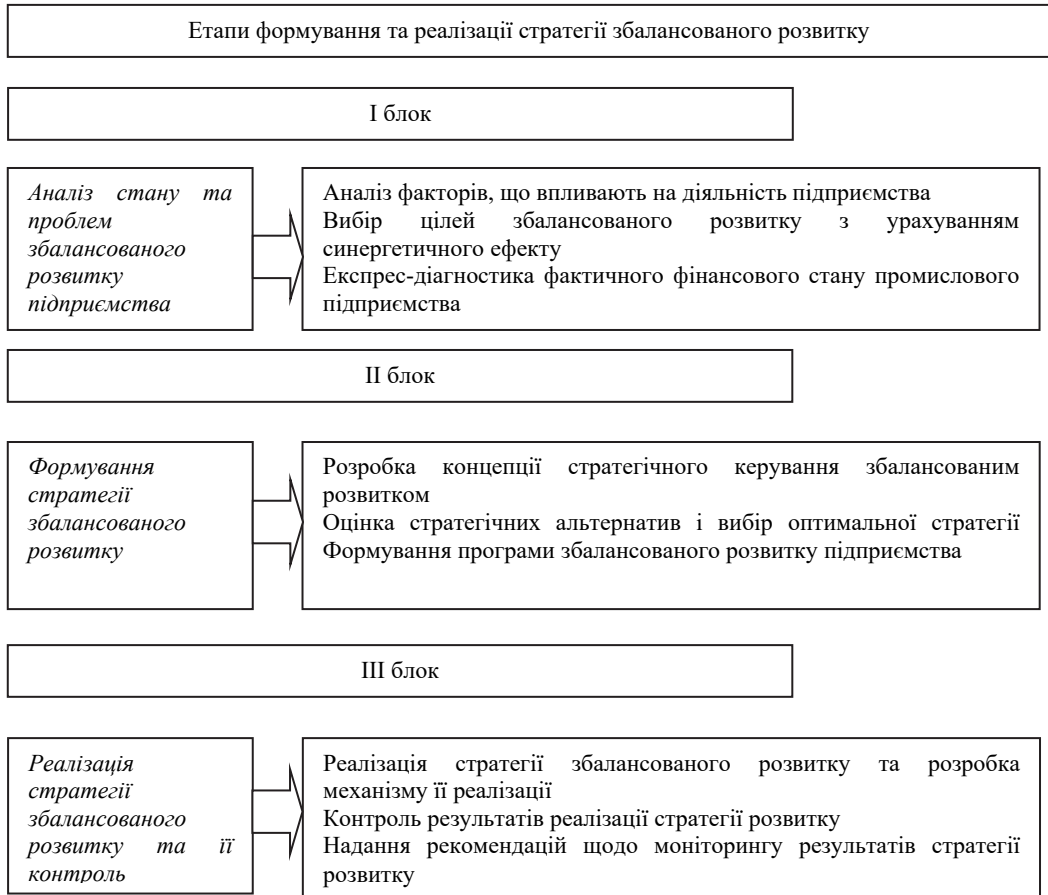


Рис. 1. Етапи формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства*

* Склали автори за джерелами [3; 4].

Проаналізуємо заходи, які вживають у процесі формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства. На першому її етапі аналізують внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. На другому – переглядають цілі розвитку підприємства в контексті їх збалансованості та адаптивності до умов сьогодення. Ключовими завданнями стратегічного керування у вирішенні цих питань є функції. Визначення функцій підприємства слугує основою формування його місії та стратегічного призначення. У таблиці наведено систематизований перелік основних функцій підприємства.

Основні функції підприємства [5]	
Функція	Зміст функції
Виробнича	Виробництво товарів, послуг тощо для задоволення економічних потреб
Реалізаційно-маркетингова	Маркетинг і реалізація виробленої продукції
Попитно-ресурсна	Попит на трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, технології та способи організації виробництва
Фінансово-інвестиційна	Генерація фінансових потоків, у тому числі пов'язаних із взаємним кредитуванням, інвестуванням, придбанням, володінням та емісією цінних паперів
Бюджетна	Наповнення місцевого, регіонального й державного бюджетів
Містотвірна	Участь у формуванні та розвитку міської економіки, місцевої інфраструктури, забезпечення зайнятості жителів даного населеного пункту
Соціальна	Забезпечення громадян роботою. Забезпечення працівників і непрацевдатних членів їх родин засобами до існування. Формування навичок колективної роботи
Пізнавальна	Вивчення в процесі діяльності особливостей ринків товарів і ресурсів, технологій, технічних систем, найефективніших способів організації виробництва та взаємодії з ринком, акціонерами і т.д. Закріплення, накопичення та передача прийдешнім поколінням відповідних знань
Утворювальна	Набуття окремими працівниками та колективами виробничих (у тому числі – техніко-технологічних, організаційно-економічних) знань, навичок, досвіду роботи
Виховна	Створення, закріплення та розвиток корпоративної культури
Інноваційна	Генерація, фільтрація, інкубація і поширення інновацій серед підприємств, пов'язаних партнерськими або конкурентними відносинами
Інституціональна	Генерація, фільтрація й інкубація соціально-економічних інститутів
Інформаційно-сигнальна	Поширення інформації про особливості розвитку
Консолідаційна	Забезпечення єдності економіки шляхом проведення міжсуб'єктних і міжгалузевих трансакцій, організації та підтримки товарно-фінансових потоків, що пов'язують економічних агентів у різних секторах ринків і на різних територіях
Стабілізуюча, антикризова	Забезпечення безкризового поступального соціально-економічного розвитку

На третьому етапі діагностують соціально-економічну систему взаємопов'язаних показників підприємства. Розрізняють глобальну експрес-діагностику і функціональну діагностику. Такий розподіл обумовлений відмінністю завдань, що передбачає оцінку ухвалених стратегічних рішень на основі проведеного аналізу [6].

Вважаємо, що розробка стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства повинна передбачати проведення експрес-діагностики фінансового стану промислового підприємства, оскільки стійкий фінансовий стан – одна з важливих характеристик виробничо-фінансової діяльності. Загалом експрес-діагностика фінансового стану підприємства являє собою процес оперативного оцінювання й ідентифікації стану досліджуваного об'єкта на основі обмеженого інформаційного забезпечення з метою сформулювати попереднє уявлення про його стан і параметри для ухвалення креативних керівних рішень [7, с.161]. Застосування експрес-діагностики фінансового стану у процесі розробки стратегії

збалансованого розвитку дозволить своєчасно розпізнати ознаки кризи на ранній стадії та вжити необхідних заходів для її усунення.

Для створення реальних передумов для посилення стратегічних планів соціального розвитку пропонуємо доповнити експрес-діагностику фінансового стану промислового підприємства практикою впровадження соціальної паспортизації. Соціальний паспорт слід розробляти як на самому підприємстві, так і за його межами, як і проведення результативних соціологічних досліджень.

Одним із головних завдань цього впровадження є вирішення проблем, що стосуються ролі соціальних аспектів у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства, та сприяння розвитку його соціальної інфраструктури [8].

Четвертий етап розробки стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства є підґрунтям для проведення майбутніх перетворень. Головним у цей період є об'єднання зібраної інформації для опрацювання концепції стратегічного керування збалансованим розвитком.

Призначенням концепції є визначення головних стратегічних напрямів збалансованого розвитку промислового підприємства з урахуванням змін зовнішніх факторів, які під час кризи суттєво впливають на його внутрішній стан (рис. 2).

Концепцію керування збалансованим розвитком доцільно тлумачити як систему, яка складається з підсистем й ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізму взаємодії суб'єкта та об'єкта керування.

У ході проведення дослідження доведено, що найдоцільнішими принципами стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є такі: загальні (системності, адаптивності, оптимальності, науковості, взаємозв'язку й взаємообумовленості та інформаційної забезпеченості) і специфічні (гармонізації, гнучкості, ефективності, комплексності, раціональності, відкритості до інноваційних перетворень, результативності, контролю). Однак слід зазначити, що всі вищеперераховані принципи необхідно впроваджувати в діяльність промислового підприємства тільки за умов виконання специфічних принципів керування у цілому, а також повноважень, відповідальності, дисципліни й порядку.

Базисом концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є обґрунтування впровадження методичних основ системи стратегічного керування через впровадження набору керувальних технологій та інструментарію (оціночних показників). Розгляд вищенаведених питань дозволяє зробити висновок, що концепцію стратегічного керування збалансованим розвитком формують для впровадження в діяльність підприємства основних стратегічних напрямів розвитку впливу керувальної системи на керовану. За допомогою даного концептуального підходу створюють таку систему керування промисловим підприємством, яка здатна встановити оптимальні співвідношення між окремими складниками розвитку для виходу на нову якість керування. Процес керування за вказаних умов дозволить вирішувати проблеми, що стосуються:

- визначення дисбалансів і труднощів, що деформують систему функціонування підприємства;
- установа внутрішніх і зовнішніх причин погіршення діяльності підприємства;
- уживання заходів фінансового оздоровлення для підвищення реальної керованості підприємства та його ринкової привабливості;



Рис. 2. Концепція стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства*

*Авторська розробка.

– формування програми дій реалізації стратегії, пов'язаних із відновленням функцій керування та структури підприємства;

– упровадження в практику ухвалених рішень у вигляді планів поточного, середньострокового та стратегічного розвитку виробничо-фінансової діяльності, але на новому якісному рівні;

– упровадження плану контрольних заходів із реалізації стратегії збалансованого розвитку.

Сформований концептуальний підхід до стратегічного керування збалансованим розвитком підприємства допускає оцінку стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії. У зв'язку з цим важливим є аналіз виникнення проблем, а вже потім реалізація стратегії збалансованого розвитку за допомогою програм дій.

До основних причин виникнення проблем у діяльності промислових підприємств відносять:

– недостатню ефективність діяльності та механізму керування,
– недостатній рівень інноваційного розвитку окремого промислового підприємства та всієї промисловості країни відповідно до макроекономічної ситуації;

– зношеність основних фондів і відсутність механізмів їх оновлення;
– повільне впровадження організаційних перебудов;
– дефіцит професійних робітничих кадрів;
– недосконала база нормативно-правового забезпечення розвитку промислового підприємства зокрема та промисловості загалом.

Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілістно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогностичних напрямів у вигляді стратегічних карт.

На заключному етапі реалізації стратегії збалансованого розвитку необхідний контроль обов'язків. На цьому етапі виявляють відповідність фактичних результатів діяльності підприємства запланованим і вживають заходів щодо їх коригування. Контроль здійснюють за такими суттєвими показниками, як дотримання обсягів виробництва і продаж.

Під час реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільним є формування стратегічних напрямів, зокрема:

1) у виробничому розвитку необхідно забезпечити: освоєння технологій, технологічних ліній виробництва, проведення реконструкції існуючого обладнання та впровадження нового, здійснення модернізації окремих технологічних вузлів й утилізації старих, підвищення вимог, що стосуються догляду за устаткуванням, здійснення технічного переоснащення підприємств на основі повномасштабного впровадження енергозберігаючих технологій, формування тривалих партнерських відносин із головними постачальниками промислової продукції;

2) в організації менеджменту підприємства поступово впроваджувати інноваційні керувальні технології за допомогою: створення мобільних творчих груп, які б сприяли покращенню якості бізнес-планування та прогнозування, підвищення кваліфікації кадрів та формування у них ініціативності, креативності; удосконалення організації, застосування дієвих заходів мотивації праці;

3) у збутовій діяльності застосовувати: проведення моніторингу споживчих вимог і переваг конкретної промислової продукції; удосконалення заходів формування попиту та стимулювання збуту продукції; перегляд складників якості, упровадження логістичних підходів до організації товарообігу промислової продукції;

4) у формуванні ринкової інфраструктури доцільно сприяти розвитку інтеграції науково-дослідних установ і навчальних закладів посередницьких структур із оптовою та роздрібною ланками; створювати інформаційно-аналітичні центри поширення інновацій.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити такий висновок, що розробка етапів формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку для промислових підприємств – ефективний механізм підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Стратегія складається із запланованих дій (етапів), що дозволить підприємству адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. У процесі формування стратегії заплановано технологічні та керувальні нововведення як яскраві прояви ефекту синергізму. Стратегія збалансованого розвитку промислового підприємства повинна відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Доцільним за цих умов є перегляд методологічного підґрунтя та методичних прогнозних напрямів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства, що базується на цілеспрямованому поліпшенні економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи, що у сукупності дає синергетичний ефект.

Практичне значимість роботи полягає у можливості формування і реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства як ефективної системи керування, що дозволить своєчасно передбачати цілеспрямоване й поступове удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень будуть набувати нових якостей.

Бібліографічні посилання

1. **Гордієнко, П. Л.** Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алента, 2011. – 520 с.
2. **Абчук, В. А.** Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге [Текст] / В. А. Абчук. – М. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. – 448 с.
3. **Полонець, В.** Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання [Текст] / В. Полонець //Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4. – С. 7–11.

4. **Романовська, Ю. А.** Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств [Текст] / Ю. А. Романовська // Економіка і регіони : наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Юрія Кондратюка. – 2005. – № 2 (5). – С. 155–158.

5. **Касьянова, Н. В.** Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи [Текст]: монографія / Н. В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. – 374 с.

6. **Мізюк, Б. М.** Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / Б. М. Мізюк. – Л.: Магнолія, 2006, 2009. – 544 с.

7. **Гром'як, О. Б.** Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення [Текст] / О. Б. Гром'як, О. Г. Мельник // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22, ч. 2. – С. 159–165.

8. **Білорус, Т. В.** Соціальний паспорт підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус. – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna_pasportizatsia_pidpriemstva.pdf. – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1. Hordiienko, P. L. Stratehichniy analiz: navch. posib. / P. L. Hordiienko, L. H. Didkovska, N. V. Yashkina; 3-tie vyd., pererob. i dop. – K.: Alenta, 2011. – 520 s.

2. Abchuk, V. A. Prohnozyrovanye v byznese, menezhmente y marketynhe / V. A. Abchuk. – M.: Yzd-vo Mykhailova V. A., 2005. – 448 s.

3. Polonets, V. Realizatsiia marketynhovyykh stratehii: problemni zony ta shliakhy yikh podolannia / V. Polonets // Marketynh v Ukraini. – 2008. – № 4. – S. 7–11.

4. Romanovska, Iu. A. Etagy pobudovy systemy otsiniuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku stratehichnoho potentsialu pidpriemstv / Iu. A. Romanovska // Ekonomika i rehiony : nauk. visn. Poltav. nats. tekhn. un-tu im. Yurii Kondratiuka. – 2005. – № 2 (5). – S. 155–158.

5. Kasianova, N. V. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhdodu: kontsepsiia, modeli ta metody : monohrafiia / N. V. Kasianova. – Donetsk: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti; SPD Kupriianov V. S., 2011. – 374 s.

6. Miziuk, B. M. Osnovy stratehichnoho upravlinnia : pidruchnyk / B. M. Miziuk. – L.: Mahnoliia, 2006, 2009. – 544 s.

7. Hrom'iak, O. B. Ekspres-diahnostyka diialnosti pidpriemstv: sutnist ta pryznachennia / O. B. Hrom'iak, O. H. Melnyk // Nauk. visn. NLTU Ukrainy. – 2012. – Vyp. 22, ch. 2. – S. 159–165.

8. Bilorus, T. V. Sotsialnyi pasport pidpriemstva [Electronic resource] / T. V. Bilorus. – Access mode: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna_pasportizatsia_pidpriemstva.pdf.

Надійшла до редакції 10.03.2016