альтруїстичне управління та маніпуляція. За технікою застосування ці два метода ідентичні, але головна відмінність полягає в тому, що альтруїстичне непряме управління слугує цілі безконфліктного рішення проблеми, працівник є її метою управляння, її об'єктом одночасно. Як приклад альтруїстичного управління можна навести виробничу ситуацію, коли працівник має великі здібності, але недостатньо дисциплінований. Заставити працівника поважати порядок, цінувати власний час та час оточуючих з метою виховання з працівника хорошого спеціаліста чи менеджера непрямими методами означає застосування альтруїстичних способів. Маніпулювання ж є потенційно висококонфліктним методом керування. Маніпулювання передбачає "приховане керування проти волі підлеглого, при якому маніпулятор (керівник в даному контексті – авт.) отримує односторонню перевагу або вигоду за рахунок підлеглого. Маніпуляція – це психологічний вплив на адресата, який покликає забезпечити маніпулятору негласне досягнення власних цілей, але так, щоб у адресата залишилася ілюзія в самостійності прийняття рішення" [5, с. 41].

Непряме управління має певні особливості:

1. Мета управління прихована від підлеглого.
2. Процес управління також відбувається приховано.
3. Для управління використовуються психологічно нестійкі місця підлеглого.
4. Непряме керування застосовується звичайно в сукупності з іншими методами управління.
5. В процесі управління використовується "камуфляж" – підлеглий отримує легенду з приманкою.

У правлінська практика показує, що теж самі методи, прийоми, слова діють або не діють на різних людей. Одночасно можна зустріти у підлеглих щире розуміння мсти, стратегії, політики бізнесу або навпаки, неприйняття ідей керівництва, опозицію її навіть протидії. Бувають ситуації, коли важко зрозуміти одному одного, інформація, яку вони надають один одному не задовольняє, навіть розражає. Одночасно зустрічаються люди, якім дуже легко спілкуватися, знаходити взаєморозуміння, отримувати задоволення від спілкування . Це говорить про складність застосування непрямих методів управління, коли потрібно враховувати не тільки потреби та мотиви людини, але і знання технології інформаційного метаболізму.

Результати проведеного дослідження свідчать, що результативність стратегічного управління залежить від вдалого вибору методів керування персоналом. З іншого боку якісним управлінням персоналом є таке керування, при якому відбувається тотожність між кінцевим результатом діяльності підприємства та стратегічною метою. Вибір правильного, необхідного в даних умовах методу управління, а відповідно її досягнення мети управління, базується на визначенні мотивів та потреб людини.

В подальшому дослідженні вважаємо доцільним розвивати питання управління персоналом в системі стратегічного управління, впливу ірраціональних факторів на ефективність управління. Заплановано розглянути взаємозв'язок ефективності використання людського капіталу з прийняттям стратегічних управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. *Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. – Политиздат, 1989. – 319с.*
2. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. -К.Кондор., 2005. -308с.*
3. *Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: ВКФ Карт-бланш, 1997. – с.226*
4. *Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство "Знання", КО0,1998. – 512 с.*
5. *Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – Минск.: Харвест, 2005— 512с.*

Annotation. *The article is devoted to the strategic management and the place of undirected influence on personnel of enterprises. The scheme of interaction of needs, motivation and methods is proposed. The place of undirected methods of motivation in the system of strategic management is covered.*

Key words: *strategic management, methods of management, information metabolism, undirected influence, motivation.*

УДК 330. 322. 54

Л.А. Останкова, *к.е.н., доцент Краматорського економіко-гуманітарного інституту.*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЙОГО ГОСПОДАРЧОІДІЯЛЬНОСТІ

В статті розглянуто напрямки формування стратегічного плану промислового підприємства (ЗАТ "Свинець", м. Костянтинівка Донецької обл.) на основі оцінки його господарчої діяльності та моніторингу металургійної галузі світу і на Україні з використанням економіко-математичних методів.

Ключові слова: *стратегія, підприємство, господарча діяльність, техніко-економічні показники, металургійна галузь, оптимізація*

Стратегічне планування внутрігосподарчої діяльності любого підприємства (фірми) тісно пов'язано з державною стратегією розвитку усієї ринкової системи. У теперішній час важливою передумовою стратегічного планування і зросту обсягів виробництва на вітчизняних підприємствах став розвиток вільних ринкових відносин, їх постійне і неперервне удосконалення. Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напряму дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності.

Мстою даної статті є визначення напрямків формування стратегічного плану підприємства (на прикладі закритого акціонерного товариства "Свинець", місто Констянтинівка) на основі оцінки його господарчої діяльності.

Успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання його можливостей. У зв'язку з цим методологічно важливе питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві.

Визначення стратегічних цілей спирається на виявлення перспектив розвитку основної сфери діяльності підприємства, визначаючи його положення і конкурентоспроможність. Конкурентна перевага і конкурентний статус фірми є найважливішими умовами виживання і процвітання фірми в стратегічній перспективі.

При виробленні стратегічного плану необхідно, з одного боку, по можливості більш повно представляти собі сильні і слабкі сторони фірми, її позицію в галузі, з іншої – структуру самої галузі і національної економіки в цілому, які впливають на співвідношення сил, що визначають конкуренцію в цій галузі і країні.

ЗАТ "Свинець" було створено у грудні 1999 року на базі свинцевого цеху заводу "Укрцинк", який знаходиться у Донецькій області в великому промисловому центрі Донбасу – місті Костянтинівка. Кращі традиції і сучасні технології отримання свинцевих сплавів на заводі "Укрцинк" і висококваліфіковані фахівці перейшли у ЗАТ "Свинець", що дозволяє підприємству залишатися одним з найпотужніших виробників свинцю в Україні. Продукція, що випускається на підприємстві, – свинець і сплави на свинцевій основі. Технологія виробництва має закінчений металургійний цикл.

Для визначення напрямків формування стратегічного плану було проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства (табл. 1) та зроблено слідуючі висновки. На протязі 2006-2007р.р. підприємство знаходилось у стадії банкротства. В жовтні 2006 року з кредиторами підприємства підписана мирова угода на списання кредиторської заборгованості у сумі 6151,9 тис. грн.

За підсумками 2007 року бухгалтерського обліку проведено списання кредиторської заборгованості. Згідно ухвали господарського суду її віднесено на результати господарської діяльності – збільшення доходів до появи за підсумками 2007 року чистого прибутку у сумі 2589,3 тис. грн.

Витрати на виробництво свинцю у звітному році збільшились на 60,9% в зрівнянні з минулим роком. Перевитрати зв'язані з відхиленням від технологічних норм. У електротермічному відділенні були допущені перевитрати графітових електродів – 14,2 тн, коксу – 10,7 тн, газових трубок – 1,9 тн, кисню – 2,9 тис. $м^3$. Крім того, зріст цін на електроенергію, природний газ, паливо, технологічні матеріали (сода каустична, сода кальценірована, сірка, цинк і так далі) та підвищення розміру заробітної плати привели до незапла-нованих витрат. Аналіз структури витрат на виробництво показує, що найбільшу питому вагу мають інші витрати – 43,4% та матеріальні витрати – 36,1% ,а це динаміка зростання у порівнянні з минулим роком.

Витрати, пов’язані з амортизацією основних фондів у 2006 році мали питому вагу 14,1% в складі витрат на виробництво, а в 2007 році вони зменшились до 1,5%. Витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи складають 4,6% і 1,8% відповідно у складі витрат на виробництво, а в 2007 році зменшились до 3,6% та 1,4% відповідно.

Собівартість виробленої продукції у звітному періоді зросла в 2.2 рази у порівнянні з минулим роком. В умовах ринкових відносин особлива увага приділяється питанню платоспроможності підприємств.

Застосування методів дослідження стану підприємства, а також господарчого і виробничого аналізу стали основою для формування стратегічного плану подальшого розвитку ЗАТ "Свинець".

При проведенні аналізу металургійної галузі світу і на України можна зробити висновки, що на ринку сортового прокату, чорних і кольорових сплавів почався сезонний спад. Виробники зменшують ціни із-за низького попиту і зростання імпорту з Росії. Але експерти прогнозують, що весна 2008 року може початися з істотного підвищення цін на металопродукцію. Тому прогнози щодо складання стратегічного плану подальшого розвитку базового підприємства оптимістичні.

Для формування стратегічного плану доцільно використовувати економіко-математичні методи. Застосування економіко-математичних методів дозволяє сформувати стратегію виробництва продукції, яка максимізує рентабельність підприємства.

Зокрема, на основі розробленої стратегії для ЗАТ "Свинець" доцільно виробляти по 25 одиниць пакетів сплавів свинцево – сурм'янистих, ТОСТ 1292-81 та свинцю, що містить сировину, ДСТУ 3211-95. Свинець, ГОСТ 3778-98 виготовляти не вигідно.

Якщо на підприємстві буде прийнята дана стратегія, прибуток складе 375 тисяч гривень, а рентабельність – 20 відсотків. Дана стратегія може бути скорегована відповідно попиту на продукцію.

Отже, впровадження указаної стратегії оптимізації рентабельності дозволить збільшити кінцеві результати і у цілому покращити фінансовий стан підприємства.

Таблиця 1

Основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№ п/п	Назва показника	Од. вим.	2006 р.	2007 р.	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг продукції	тис. грн.				
1.1.	У діючих цінах (без ПДВ)	тис. грн.	7075,9	16558	9482,1	В 2,3 рази
1.2.	У т. ч. із давальницької сировини	тис. грн.				
1.3.	У порівняльних цінах	тис. грн.	10850,4	22426,7	11576,3	В 2,5 рази
2.	Обсяг реалізованої продукції у діючих цінах.	тис. грн.	7175,5	16102,3	8926,8	В 2,2 рази
3.	Залишки готової продукції	тис. грн.	82,3	497,5	415,2	В 6 разів
4.	Собівартість	тис. грн.	8860,8	19214,4	10353,6	В 2,1 рази
3.	Прибуток	тис. грн.	-3753,2	2023,6	5776,8	
6.	Рентабельність	%	-42,5	9,7	51,8	
7.	Чисельність працівників	Чол.	275	266	-9	96.7
8.	Продуктивність праці	Грн.				

Список використаних джерел:

1. *Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер.с англ.-СПб: Питер, 1999 – 403 с*
2. *Балабанов П.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта 2-е изб., доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208 с.: ил.*
3. *Василенко В.О. Стратегічне управляння підприємством: Навчальний посібник. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, випр. і доп. – К.: Цент]) навчальної літератури, 2004. – 398 с.*
4. *Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Пер с англ. Р.А. Селінів, Р.А. Ткачук. -К.: Всесвіт: Наукова думка, 2001. – 242 с.*
5. *Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. Б.Є. Кваснок. – К.: Фенікс, 2005. – 495 с.*
6. *Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н.Лапин. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2006. -288 с.*

Annotation *In the article the directions of fanning of strategic plan of industrial enterprise (Joint-slock COMPANY "Lead". Costyantinivca Donetsk obi.) are considered on the basis of estimation of his economic activity and monitoring of metallurgical industry of world and on Ukraine with the use of economico-matematichnih methods.*

Key words: *strategy, enterprise, economic activity, tehnico-economichni indexes, metallurgical industry, optimization*

УДК 338.24

Р.І. Завадяк, *старший викладач,*
В.І. Дідик, *здобувай Ужгородського національного університету.*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

В статті розкрито зміст стратегічного планування та показано його місце в системі стратегічного управління. Підкреслено, що стратегічне планування займає центральну позицію між розробкою стратегії та її реалізацією. Досліджені ознаки, які відрізняють стратегічне планування від довгострокового при здійсненні інноваційної діяльності.

Ключові слова: *стратегія, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління, підприємницька діяльність.*