

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ШТАЛЬ Т. В., БОНДАРЕНКО Л. М., КУЧАВА К. О.

УДК 005.336.1:658.11

Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств

У роботі розглянуто питання підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема їх міжнародної діяльності. Для вирішення цього питання при управлінні розвитком міжнародної діяльності використовуються різноманітні інструменти, одним з яких є стратегічний аналіз. Проаналізовані основні методи стратегічного аналізу, доцільність їх використання залежно від поставлених цілей та завдань. Розглянуто практичне застосування окремих методів (таких як модель І. Адізеца, модель «п'яти сил» конкурентоспроможності Портера, аналіз фінансових показників і витрат, PEST-аналіз і SWOT-аналіз) при стратегічному аналізі на прикладі підприємств машинобудівної галузі, що спеціалізуються на виготовленні турбодетандерів. Запропоновано рекомендації щодо розвитку їх ефективності.

Ключові слова: економіка, ефективність, управління розвитком діяльності підприємства, методи стратегічного аналізу, машинобудування, промисловість.

Табл.: 3. Бібл.: 21.

Шталь Тетяна Валеріївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: shtaltv@gmail.com

Бондаренко Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: bonlu27@gmail.com

Кучава Каміла Олександрівна – магістрант, факультет міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kuchava.kamilla@gmail.com

УДК 005.336.1:658.11

UDC 005.336.1:658.11

Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. А. Стратегический анализ как инструмент управления для повышения эффективности деятельности национальных предприятий

В работе рассмотрен вопрос повышения эффективности деятельности предприятий, в частности их международной деятельности. Для решения этой проблемы при управлении развитием международной деятельности используются разнообразные инструменты, одним из которых является стратегический анализ, который позволяет проанализировать общее состояние деятельности предприятия, а также определить направления повышения её эффективности. Проанализированы основные методы стратегического анализа, уместность их использования в зависимости от поставленных целей и задач. Рассмотрено практическое применение отдельных методов (таких как модель И. Адизеца, модель «пяти сил» конкурентоспособности Портера, анализ финансовых показателей и затрат, PEST-анализ и SWOT-анализ) при стратегическом анализе на примере предприятий машиностроительной отрасли, специализирующихся на изготовлении турбодетандеров. Предложены рекомендации по поводу развития их эффективности.

Ключевые слова: экономика, эффективность, управление развитием деятельности предприятия, методы стратегического анализа, машиностроение, промышленность.

Табл.: 3. Библ.: 21.

Шталь Татьяна Валерьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой международной экономики и менеджмента ВЭД, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: shtaltv@gmail.com

Бондаренко Людмила Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: bonlu27@gmail.com

Кучава Каміла Александровна – магістрант, факультет міжнародних економічних відносин, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kuchava.kamilla@gmail.com

Shtal T. V., Bondarenko L. M., Kuchava K. O. The Strategic Analysis as a Management Tool to Improve the Performance of National Enterprises

The publication considers the issue of improving the performance of enterprises, in particular of their international activities. In order to address this problem, the management of development of international activities uses a variety of tools, one of which is strategic analysis, which allows to analyze the overall status of enterprise, as well as determine the directions of improvement of its efficiency. The main methods of strategic analysis, the appropriateness of their use depending on the set goals and objectives were analyzed. Practical application of separate methods in the strategic analysis (such as model by I. Adizes, model of «five forces» of competitiveness according to Porter, analysis of financial indicators and costs, PEST-analysis and SWOT-analysis) is considered on the example of machine-building enterprises, specializing in the production of turbo-expanders. Recommendations on development of their efficiency have been offered.

Keywords: economy, efficiency, management of enterprise development, methods of strategic analysis, machine-building, industry.

Tbl.: 3. Bibl.: 21.

Shtal Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: shtaltv@gmail.com

Bondarenko Ludmyla M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: bonlu27@gmail.com

Kuchava Kamila O. – Graduate Student, Faculty of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kuchava.kamilla@gmail.com

Для підвищення ефективності діяльності необхідне управління розвитком підприємства. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію, вдосконалення та збільшення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

На виробничих підприємствах, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД), зовнішньоекономічний апарат існує в основному у двох формах: як відділ зовнішньоекономічних зв'язків у рамках діючого апарату управління та як зовнішньоторговельна фірма. Основні завдання, що виконує апарат управління ЗЕД на підприємстві:

- ✦ розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- ✦ управління експортним потенціалом підприємства з метою його зміцнення та розвитку;
- ✦ забезпечення виконання зобов'язань щодо укладених угод з контрагентами на зовнішньому ринку;
- ✦ дослідження кон'юнктури зарубіжних ринків;
- ✦ організація та забезпечення ефективних експортно-імпортних операцій і т. ін.

Отже, розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства проводиться на основі проведення стратегічного аналізу. Стратегія ЗЕД – комплекс управлінських рішень, які звужують всю множинну можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії [20].

Одним із інструментів, що використовується при управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства, є проведення стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз кожного із сегментів машинобудування дає змогу робити прогнози розвитку, проводити планування, оптимізувати витрати та прибутки в галузі. Складним питанням є стратегічний аналіз на підприємствах, що виробляють турбодетандерне обладнання – адже ця продукція на перетині енергетичного, турбінного та криогенного обладнання користується великим попитом і є вагомим складовою машинобудівного виробництва.

Питаннями стратегічного аналізу займалися широке коло дослідників. Серед іноземних авторів відзначаються роботи таких науковців, як: С. Крумітек, Р. Стівенс, Г. Фредріксон, А. Ларссон. Серед вітчизняних учених питання стратегічного аналізу машинобудування розглянуто в роботах Р. В. Шурпенкової, В. Морохової та Н. Василик, А. Т. Штимер, Т. Г. Бурденюк, Т. В. Шталь, А. М. Бондаренко та інші [1–9; 21]. Авторами були розглянуті питання сутності та значення стратегічного аналізу у процесі управління підприємством, його основні етапи й інструменти. Проте у вищезазначених наукових дослідженнях недостатньо розкрито практичне застосування методів

у конкретних випадках, його роль у управлінні діяльністю підприємством.

Високе значення машинобудування для розвитку економіки України у своїх дослідженнях визначали такі науковці, як О. М. Чупир, Ю. М. Барташевська, Т. А. Кальна, М. Б. Гецілевич та інші [10–13].

Практичне застосування методів стратегічного аналізу полягає в пошуку шляхів досягнення глобальних цілей, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, в підвищенні конкурентоспроможності продукції машинобудування України на світових ринках, у виробленні довгострокової стратегії розвитку галузі в контексті ЗЕД. Методи стратегічного аналізу, що будуть розглянуті нижче, стосуватимуться підприємства ПАТ «Турбогаз», що є провідним виробником турбодетандерного обладнання в Харкові та Україні [14].

Метою статті є обґрунтування важливості розвитку ефективності діяльності підприємств, зокрема проведення стратегічного аналізу підприємствами машинобудування України у процесі управління розвитком їх міжнародної діяльності на прикладі підприємства, що виробляє турбодетандерне обладнання.

Згідно із більшістю поглядів дослідників, стратегічний аналіз являє собою процес постійного всебічного вивчення впливу чинників і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання, а також пошук перспектив і шляхів його успішного функціонування у майбутньому в умовах ринкової економіки [6, с. 31].

Стратегічний аналіз передбачає кілька етапів, після проведення яких і визначення ключових цілей аналізу можна обирати конкретні методи аналізу. Методи стратегічного аналізу підбираються залежно від завдань дослідження і є дуже чисельними і різноманітними за складністю, цільовим призначенням, можливістю інтерпретації результатів, побудовою прогнозів і визначенням перспектив розвитку підприємства.

Завдання, що вирішуються за допомогою стратегічного аналізу, дозволяють підвищити ефективність роботи підприємства та його продуктивність, виробити стратегію розвитку, визначити можливості виходу на зовнішні ринки, оцінити конкуренцію на ринку, знайти оптимальні рішення проблем, що виникають у підприємства при зовнішньоекономічній діяльності.

Можна розділити методи (інструменти) системного аналізу таким чином (*табл. 1*).

Як можемо бачити, кожен із методів стратегічного аналізу є важливим інструментом для визначення поточного стану функціонування підприємства, визначення його слабких і сильних сторін, побудови прогнозів його розвитку. Для кращого розуміння використання стратегічного аналізу проведемо дослідження галузі машинобудування України одним методом для кожної із поставлених задач, взявши за зразок ПАТ «Турбогаз».

Інструменти (методи) стратегічного аналізу

Завдання	Інструменти
З'ясувати питання, пов'язані зі стратегічним розвитком (на етапі дослідження життєвого циклу)	Моделі життєвого циклу підприємства (Грейнера, Адізеса і т. ін.)
Пошук зовнішніх можливостей і загроз (на етапі аналізу зовнішнього середовища)	PEST-аналіз, модель конкурентоспроможності Портера, методика Томпсона і Стрікланда, метод сценаріїв, метод експертних оцінок і т. ін.
Виокремлення сильних і слабких рис підприємства (аналіз внутрішнього середовища)	Факторний аналіз, пошук точки беззбитковості, фінансовий аналіз, прогнозування банкрутства, аналіз корпоративної культури і т. ін.
Пошук конкурентних переваг (аналіз стратегічних альтернатив)	SWOT-аналіз, модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця ADL, матриця Ансоффа, метод визначення конкурентоспроможності, бенчмаркінг і т. ін.

Джерело: складено за: [6; 7].

Для етапу дослідження життєвого циклу компанії звернемося до моделі Іцхака Адізеса. Цю модель зручно використовувати, адже вона включає багато етапів і варіантів розвитку суб'єктів господарювання. Також ця модель зарекомендувала себе в усьому світі, тому аналіз згідно з нею буде зрозумілим експертам із будь-якої країни. На відміну від моделі Грейнера, ця модель більш точно виділяє життєві етапи компанії, містить більше етапів та більш детальне вирішення проблем згідно з кожним із них.

Компанія «Турбогаз» існує на ринку із 1975 р. За цей час підприємство встигло пройти такі стадії, згідно з моделлю Адізеса, як народження, ясла, «давай-давай», юність, розквіт, стабільність. Компанія переходила із державної власності в приватну, була у складі великих компаній, а потім виокремилося в окрему господарську одиницю. Зараз компанія уже встигла стабілізувати свою структуру, корпоративну культуру, на підприємстві досі працюють фахівці, які працювали там із самого початку. Це дає змогу говорити про те, що в компанії зараз є риси як стадії стабільності, так і аристократизму, а також можливі деякі прояви ранньої бюрократії, під впливом негативних умов зовнішнього середовища. Підприємство, згідно із теоретичними положеннями моделі Адізеса, має впроваджувати новітні проекти, підтримувати свою корпоративну культуру, виходити на нові ринки збуту і нових партнерів, що зараз і відбувається [14; 15].

При пошуку можливостей і загроз зовнішнього середовища звернемося до моделі «п'яти сил» конкурентоспроможності Портера – автора і головного дослідника теорії конкуренції. Модель було запропоновано у 1980 р., і зараз її дуже часто використовують як ефективний метод визначення головних конкурентних сил, що контролюють ринок, на якому діє підприємство. Цей метод зручний у використанні, тому що, на відміну від аналогічних методів, дозволяє охопити широке коло факторів і вже дуже добре зарекомендував себе серед дослідників.

Силами, що формують конкурентне середовище, є конкуренція між підприємствами однієї галузі (у нашому випадку – виробництва турбодетандерів), суперництво із товарами, які є субститутами товарів досліджуваного підприємства, але виробляються іншими галузями, можливість появи на ринку нових суб'єктів-конкурентів, ділова активність постачальників, а також купівельна спроможність покупців продукції [16, с. 25].

Якщо аналізувати досліджуване підприємство за цими п'ятьма чинниками, то отримаємо такі дані. Як показав аналіз пропозицій турбодетандерів на ринку України, не більше десяти відносно великих компаній пропонують дану продукцію. Із них досліджуване підприємство – ПАТ «Турбогаз» – є найстарішим і лише підприємство із Кривого Рогу ПАТ «Криворізький турбінний завод» діє на ринку із 1976 р. Також варто зазначити, що «Турбогаз» є найбільшим підприємством даного профілю на сході України. Загалом, можна сказати, що на території України ця галузь машинобудування не є лідируючою, однак є важливим компонентом функціонування системи господарства. Конкурентів із інших галузей виділити не можемо, адже дана продукція не має реальних субститутів через технічні особливості. Можливість появи на ринку нових суб'єктів за даною спеціалізацією поки що не видається дуже високою через загальне зниження ділової активності в галузі машинобудування в Україні. Можлива лише поява на ринку продукції зарубіжних виробників, що може створити додаткові проблеми. Постачальники підприємств даної галузі не є дуже відомими, однак серед них є як українські, так і зарубіжні компанії, а також субпідрядники. Купівельна спроможність споживачів – неоднорідна, адже продукція підприємства в основному спрямована на задоволення потреб автотранспортної промисловості, що в Україні переживає досить неоднозначні часи [14].

При стратегічному аналізі внутрішнього середовища і визначення сильних і слабких його сторін можна звернутися до такого методу, як аналіз фінансових показників і витрат. Цей метод було обрано через обмеженість доступної інформації про підприємство. Часто ця інформація керівництвом підприємств відноситься до комерційної таємниці, тому аналізувати доводиться невелику кількість даних.

Про підприємство ПАТ «Турбогаз» відомо, що найвищі матеріальні витрати підприємства були зафіксовані у 2014 р., у 2015 р. вони скоротилися на 42,61%. Хоча у 2014 р. витрати збільшувались, виходячи із показників рентабельності, фондівіддачі та фондомісткості можна говорити про збільшення обсягів продажу і внаслідок – збільшення прибутку. У 2015 р. сталося зменшення обсягу замовлень, що зменшило прибуток, а як наслідок – рентабельність і ефективність використання інвестицій. Щодо основних фондів підприємства, то у 2014 р. вибуло більше фондів, ніж надійшло, однак у 2015 р. дана ситуація була зворотною: було закуплено більше, ніж вибуло, і лише частково введено в експлуатацію. Варто відзначити високий ступінь зношення основних засобів, тому підприємству рекомендовано провести їх оновлення. У 2015 р. мало місце збільшення фондоозброєності, однак спричинено це в основному зменшенням кількості працівників. Кількість прибутку від кожної вкладеної грошової одиниці зменшилася за показниками ефективності використання основних фондів. Фонд заробітної плати збільшився, як і середня заробітна плата працівника, багато в чому через зменшення кількості працюючих [14].

Такий стан речей є характерним для багатьох підприємств машинобудування в Україні. За аналогією можна проводити аналіз стану внутрішнього середовища будь-якого підприємства, а також галузі в цілому.

На завершальному етапі аналізу при розробці подальшої стратегії та напрямку розвитку підприємства можна скористатись ефективним методом SWOT-аналізу. Ця методика, запропонована вперше Гарвардською школою бізнесу у 1965 р., підтвердила свою ефективність і досі лишається однією із найбільш використовуваних. При цьому відбувається оцінювання сильних (*Strengths*) і слабких (*Weaknesses*) сторін компанії стосовно можливостей (*Opportunities*) і загроз (*Threats*) зовнішнього середовища. При цьому складається спеціальна матриця, що дає змогу зручно представити результати стратегічного аналізу [17; 18, с. 125].

Даний метод дозволяє охопити велику кількість факторів, що впливають не лише на продуктивність підприємства, а й на його зовнішньоекономічну діяльність. Він дозволяє знайти резерви для збільшення експортного потенціалу, визначити конкурентку

стратегію розвитку, стратегію захоплення зовнішніх ринків. На останньому етапі вибрано саме цей метод, бо він найбільш комплексно дозволяє виділити основні сильні та слабкі сторони підприємства.

Спираючись на досліджуване підприємство із виробництва турбодетандерів, для галузі машинобудування в Україні справедливим буде така матриця SWOT-аналізу (табл. 2).

Окрім матриці SWOT-аналізу машинобудування в Україні, яка показала, що галузь переживає досить непрості часи, потребує виваженої стратегії розвитку і виходу на нові ринки, технічного та кадрового оновлення та глобального підвищення своєї конкурентоспроможності, доцільно буде також провести PEST-аналіз, що дасть змогу дослідити макросередовище за такими факторами, як політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище. Цей метод обрано тому, що саме він дозволяє проаналізувати макросередовище компанії.

Політичні фактори аналізу включають усю сукупність чинників, що формують політичні вподобання людей, впливають на прийняття рішень на всіх рівнях, визначають політичний курс розвитку. Економічні фактори охоплюють усі явища, що впливають на рух коштів, товарообмінних операцій, інформаційних ресурсів, енергії, а також на розподіл ресурсів. Соціокультурні фактори впливають на якість життя населення, формують цінності, рівень освіти, трудових відносин у суспільстві. Техніко-технологічні фактори визначають інноваційність і технічний рівень як соціуму, так і продукції, що виробляється [19, с. 98–99].

Спираючись на отримані результати дослідження виробництва турбодетандерів, матриця PEST-аналізу машинобудування в Україні може виглядати таким чином (табл. 3).

Після застосування даних методів стратегічного аналізу машинобудування в Україні зроблено такі висновки і розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку і розбудови галузі:

- ✦ встановлено, що машинобудування в Україні переживає нестабільні часи, що пов'язано зі загальною економічною нестабільністю, коливаннями валютного курсу, технічною застарілістю, низькою привабливістю галузі;
- ✦ визначено, що підприємства галузі мають обрати новий шлях, що включатиме модернізацію і підвищення якості виробництва, що, своєю чергою, допоможе залучити необхідні інвестиційні кошти, розширити ринки збуту, перейти на нові технології виробництва;
- ✦ з'ясовано, що виробництво турбодетандерів, як одна зі складових машинобудування в Україні, також переживає загальні для галузі проблеми, а перспективами розвитку є нові споживачі, підвищення попиту на продукцію

SWOT-аналіз машинобудування України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Наявність унікальних підприємств, чия продукція може бути цікава споживачам як в Україні, так і за кордоном.</p> <p>2. Великий досвід фахівців, що багато років працюють на підприємствах галузі</p>	<p>1. Низька конкурентоспроможність підприємств.</p> <p>2. Висока собівартість, часто – нерентабельність виробництва.</p> <p>3. Технологічна відсталість окремих видів продукції.</p> <p>4. Низька якість системи сервісного обслуговування.</p> <p>5. Недиверсифікована структура експорту.</p> <p>6. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</p> <p>7. Низька частка молодих працівників із прогресивними ідеями в поєднанні із високою кваліфікацією.</p> <p>8. Низька інноваційна активність.</p> <p>9. Застарілість матеріальних фондів.</p> <p>10. Низька інвестиційна привабливість.</p> <p>11. Відсутність довгострокових стратегій розвитку</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Залучення іноземних інвесторів та створення спільних підприємств.</p> <p>2. Можливість виходу продукції на ринки деяких країн, що лише почали активно економічно розвиватися, завдяки нижчим цінам</p>	<p>1. Зростання конкуренції на світових ринках і витіснення остаточно з них української продукції.</p> <p>2. Світова економічна нестабільність.</p> <p>3. Низька зацікавленість з боку потенційних інвесторів.</p> <p>4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування.</p> <p>5. Нестабільність курсів світових валют.</p> <p>6. Глобальні технологічні зміни, що призведуть до повної технічної відсталості української продукції</p>

Джерело: складено за: [17; 18].

Таблиця 3

PEST-аналіз галузі машинобудування України

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>1. Правове середовище нестабільне, не викликає довіри.</p> <p>2. Складність політичної ситуації, відсутність повних гарантій безпеки.</p> <p>3. Політичні розбіжності серед груп населення.</p> <p>4. Підтримка машинобудування з боку держави.</p> <p>5. Участь у СОТ.</p> <p>6. Політичний курс на євроінтеграцію</p>	<p>1. Низький рівень інвестицій.</p> <p>2. Проблеми платоспроможності покупців.</p> <p>3. Нестача ресурсів або їх надмірна собівартість.</p> <p>4. Недостатня кількість спеціалістів із високою кваліфікацією і прогресивними ідеями.</p> <p>5. Девальвація, інфляція, нестабільність курсу валют.</p> <p>6. Подорожчання енергоносіїв.</p> <p>7. Низький рівень довіри до фінансової та банківської системи</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>1. Зубожіння населення.</p> <p>2. Зниження ділової активності, зокрема приватних підприємців.</p> <p>3. Невдоволеність якістю виробленої продукції.</p> <p>4. Відсутність розвиненої на достатньому рівні системи сервісного обслуговування.</p> <p>5. Низька привабливість машинобудування для молодих спеціалістів.</p> <p>6. Поляризація суспільства</p>	<p>1. Невисока інноваційна активність.</p> <p>2. Високий відсоток зношення основних фондів і обладнання.</p> <p>3. Технологічне відставання від продукції світових виробників.</p> <p>4. Проблема наближення до технічних стандартів світу та ЄС.</p> <p>5. Моральна застарілість продукції</p>

Джерело: складено за: [14; 17; 19].

через наближення до світових стандартів виробництва, пошук нових маркетингових стратегій, довіра до виробників, що вже зарекомендували себе (на прикладі ТОВ «Турбогаз»);

✦ проаналізовано методи стратегічного аналізу, що дають змогу робити прогнози щодо подальшого розвитку галузі, здійснювати ефективно зовнішньоекономічну діяльність, підвищувати свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

При управлінні розвитком діяльності підприємства для підвищення її ефективності використовуються різноманітні інструменти, що дозволяють визначити напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств як внутрішньої, так і міжнародної. Наприклад, для міжнародної діяльності національних підприємств доцільно буде використати такий метод, як стратегічний аналіз. Він дає можливість всебічно проаналізувати стан внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, а також визначити шляхи підвищення її ефективності. Вибір інструментів має відповідати стратегічним цілям власників підприємств, наявності всієї необхідної інформації, наявним ресурсам тощо. Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно обирати доцільні методи та розвивати діяльність на основі отриманих результатів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Шталь Т. В., Козуб В. О. Сучасні проблеми та напрями розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування ХДУХТ, 18 травня 2017 р.: тези доп.: у 2-х ч. Харків: ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 141–142.
2. Krumdieck, S. Transition Engineering // In: Krumdieck, S. (ed.). Principles of Sustainable Energy Systems. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press, Taylor&FrancisGroup, 2013. P. 689–732.
3. Stevens, R. Engineering Mega-Systems: The Challenge of Systems Engineering in the Information Age Complex and Enterprise Systems Engineering. New York: CRC Press, 2016. 254 p.
4. Fredriksson, G., Larsson, H. An analysis of maintenance strategies and development of a model for strategy formulation – A case study. Göteborg: Chalmers University of Technology, 2012. 141 p.
5. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2015. С. 96–99.
6. Морохова В., Василик Н. Методичні підходи до проведення стратегічного аналізу. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. 2012. Т. 11, № 1. С. 31–35.
7. Морохова В. О., Василик Н. М. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 120–126.
8. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3. С. 136–139.
9. Бурденюк Т. Г. Концептуальні засади стратегічного аналізу, як окремого напрямку аналітичних досліджень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: *Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 243–248.
10. Чупир О. М. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан і перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 99–103.
11. Барташевська Ю. М. Аналіз інноваційного розвитку машинобудування України. *Науковий вісник Херсонського*

го державного університету. Сер.: *Економічні науки*. 2016. Вип. 5. С. 15–17.

12. Кальна Т. А. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України в експортно-імпорتنних операціях. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2016. Том 25. № 1. С. 29–36.
13. Гецілевич М. Б. Тенденції та особливості розвитку машинобудування в Україні. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2013. № 3. С. 42–47.
14. ПАТ «Турбогаз». URL: <http://www.turbogaz.com.ua/>
15. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. № 3 (3). С. 192–195.
16. Конкурентоспроможність підприємства. Електронний конспект лекцій з дисципліни. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 130 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17187/8/concurentions_%28M1%29.pdf
17. Кузь Т. Стратегічний розвиток машинобудування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 1. С. 35–43.
18. Немикіна Г. Ю. SWOT-аналіз як інструмент управління стратегією експортоорієнтованого машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: *Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (3). С. 125–128.
19. Сауляк Д. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища машинобудівних підприємств із використанням методики PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 98–102.
20. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2005. 21 с.
21. Шталь Т. В., Козуб В. О., Бондаренко Л. М. Формування інвестиційної стратегії вітчизняним підприємством у міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер.: *Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). С. 213–216.

REFERENCES

- Bartashevskaya, Yu. M. "Analiz innovatsiynoho rozvytku mashynobuduvannya Ukrainy" [Analysis of innovation development of machine building of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomichni nauky*, no. 5 (2016): 15-17.
- Burdeniuk, T. H. "Kontseptualni zasady stratehichnoho analizu, yak okremoho napriamku analitychnykh doslidzhen" [Conceptual bases of strategic analysis, as a separate direction of analytical research]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomika i menedzhment*, no. 12 (2015): 243-248.
- Chupyr, O. M. "Tendentsii rozvytku mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy: suchasnyi stan i perspektyvy" [Trends in the development of the machine-building complex in Ukraine: current state and prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 43 (2013): 99-103.
- Fredriksson, G., and Larsson, H. *An analysis of maintenance strategies and development of a model for strategy formulation – A case study*. Göteborg: Chalmers University of Technology, 2012.
- Hetsilevych, M. B. "Tendentsii ta osoblyvosti rozvytku mashynobuduvannya v Ukraini" [Trends and peculiarities of machine building development in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva*, no. 3 (2013): 42-47.

"Konkurentospromozhnist pidpriemstva. Elektronnyi konspekt leksiiz dystypliny" [Competitiveness of the enterprise. Electronic lecture notes on discipline]. http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17187/8/concurentions_%28M1%29.pdf

Kalna, T. A. "Konkurentospromozhnist produktsii mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy v eksportno-importnykh operatsiiakh" [Competitiveness of the products of the machine-building complex of Ukraine in export-import operations]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 25, no. 1 (2016): 29-36.

Kis, O. P. "Formuvannia stratehii zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva" [Formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.

Krumdieck, S. "Transition Engineering". In *Principles of Sustainable Energy Systems*, 689-732. BocaRaton: CRC Press, Taylor&FrancisGroup, 2013.

Kuz, T. "Stratehichni rozvytok mashynobuduvannia v Ukraini" [Strategic development of mechanical engineering in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (2011): 35-43.

Morokhova, V. O., and Vasylyk, N. M. "Analitychni instrumentarii stratehichnoho analizu" [Analytical Toolkit for Strategic Analysis]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4 (2013): 120-126.

Morokhova, V., and Vasylyk, N. "Metodychni pidkhody do provedennia stratehichnoho analizu" [Methodological approaches to strategic analysis]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 11, no. 1 (2012): 31-35.

Nemykina, H. Yu. "SWOT-analiz yak instrument upravlinnia stratehiieiu eksportoorientovanoho mashynobudivnoho pidpriemstva" [SWOT-analysis as a tool for managing the strategy of an export-oriented machine-building enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 7 (3) (2014): 125-128.

PAT «Turbohaz». <http://www.turbogaz.com.ua/>

Sauliak, D. V. "Stratehichni analiz zovnishnyoho sere-dovyshcha mashynobudivnykh pidpriemstv iz vykorystan-

niam metodyky PEST-analizu" [Strategic analysis of the environment of machine-building enterprises using the PEST analysis technique]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 13 (2014): 98-102.

Shtal, T. V., and Kozub, V. O. "Suchasni problemy ta napriamy rozvytku zovnishnyoekonomichnykh zviazkiv Ukrainy" [Modern problems and directions of development of foreign economic relations of Ukraine]. *Rozvytok kharchovykh vyrobnytstv, restoranoho ta hotelnoho hospodarstv i torhivli: problemy, perspektyvy, efektyvnist*, part 2. Kharkiv: KhDUKhT, 2017. 141-142.

Shtal, T. V., Kozub, V. O., and Bondarenko, L. M. "Formuvannia investytsiinoi stratehii vitchyznianym pidpriemstvom u mizhnarodnomu biznesi" [Formation of an investment strategy by a domestic enterprise in international business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, no. 1 (49) (2017): 213-216.

Shtymer, L. T. "Metodychni instrumentarii stratehichnoho analizu potentsialu pidpriemstv" [Methodical Toolkit for Strategic Analysis of Enterprise Capacity]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2012): 136-139.

Shurpenkova, R. K. "Stratehichni analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic analysis as part of enterprise management process]. In *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 96-99. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnyoho NAN Ukrainy», 2015.

Stevens, R. *Engineering Mega-Systems: The Challenge of Systems Engineering in the Information Age Complex and Enterprise Systems Engineering*. New York: CRC Press, 2016.

Syniavska, O. O. "Zastosuvannia teorii modelei zhyt-tievkykh tsyklyv orhanizatsii pry vyznachenni styliu upravlinnia" [Application of the theory of models of life cycles of organizations in determining the style of management]. *Yevropeiski perspektyvy*, no. 3 (3) (2012): 192-195.