

22. Соціально-економічний стан національна доповідь / за ред. В. М. Гейця України : наслідки для народу та держави : та ін. – К. : НВЦ, НБУВ, 2009. – 687 с.

УДК 656.07

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.110458>

## **ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМКУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Синиця Л.В., д.е.н., доцент (ПВНЗ «БІММ при МАУП»)*

*У статті проведено аналіз методів вибору пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано використання ітеративного методу, що передбачає здійснення трьох ітерацій, в ході яких поступово уточнюються функції, структури, процеси, стан середовища, реалізація яких призводить до прийняття необхідного рішення. Розроблений алгоритм дозволяє здійснювати ітеративний процес вибору пріоритетного напрямку стратегічного розвитку підприємства в діалоговому режимі.*

*Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, управління, моделювання, інновації, ітерація, параметри середовища.*

## **ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА ПРИОРИТЕТНОГО НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Синиця Л.В., д.э.н., доцент (ЧВУЗ «БІММ при МАУП»)*

*В статье проведен анализ методов выбора приоритетных направлений стратегического развития предприятия. Обосновано использование итеративного метода, который предусматривает осуществление трех итераций, в ходе которых постепенно уточняются функции, структуры, процессы, состояние среды, реализация которых приводит к принятию необходимого решения. Разработанный алгоритм позволяет осуществлять итеративный процесс выбора приоритетного направления стратегического развития предприятия в диалоговом режиме.*

*Ключевые слова: стратегическое развитие, предприятие, управление, моделирование, инновации, итерация, параметры среды.*

## **SELECTION PROBLEMS priority STRATEGIC DIRECTION OF ENTERPRISE**

*Synytsya L.V., Ph.D., associate professor  
("Boryspil Institute of Municipal Management at AIDP")*

*In the article the choice of strategic priorities of the company. The use of iterative method to solve the problem of managing complex processes, providing choice as the starting point of the first iteration of the environment, since the choice of strategic priorities of enterprise development begins with an analysis of changes in the environment. That it creates*

*a need and demand for innovation of a degree of aggressiveness.*

*Quantitatively integral indicator for assessing the degree of aggressiveness innovation strategy defined by increments of adaptation costs and share new products. This kind of multiplier degree of aggressiveness innovation strategy. The higher the value of the multiplier, the higher the degree of aggressiveness innovation strategy.*

*To implement the reduced model developed by an iterative process of selecting the best alternative strategic development of the company, which involves three iterations, during which gradually refined features, structures, processes, state of the environment, the implementation of which leads to the adoption of the necessary decisions.*

*The major problem with this choice is the criterion of efficiency options strategic direction of the company. It is proposed as a criterion for selecting the best option to take rate of return on investment.*

*The algorithm allows an iterative process of selecting priority strategic enterprise development in interactive mode. The algorithm consists of two parts: the first evaluates the degree of aggressiveness of innovation; second - choice of strategic direction of the company. The logic of the first part of the algorithm based on an assessment of aggressiveness innovation. The logic of the second part of the algorithm - is an iterative approach to the choice of strategic direction. In addition, the choice of strategic direction and development company based on an evaluation of elements of the strategic potential of the company.*

**Keywords:** *strategic development, business management, design, innovation and iteration, the parameters of the medium.*

**Постановка проблеми.** Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств у сучасній системі управління стають все більш складними, що обумовлено об'єктивними причинами, оскільки стратегічні напрямки розвитку зачіпають інтереси практично всіх ланок внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств внаслідок все більшої інформаційної та організаційної забезпеченості.

Сучасна система управління підприємством має занадто велику інерцію і тривалість реструктуризації потенціалу, мобілізації ресурсів, необхідних для використання можливостей і відображення загроз, ініційованих державою, регіональною владою, конкурентами, постачальниками, споживачами, станом самих підприємств. Тобто, виникає проблема стратегічної гнучкості, мобілізації ресурсів на вирішення найважливіших для підприємства стратегічних завдань.

Основним інструментом досягнення цільових стратегічних

орієнтирів є базова конкурентна стратегія, вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає оцінку його ресурсних можливостей і бар'єрів, які склалися на ринку. Визначення рівнів розвитку конкуренції є найважливішим етапом вибору базових стратегій розвитку підприємства і, особливо, стратегій вертикальної і горизонтальної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність проблем стратегічного управління розвитком підприємств знаходить своє висвітлення у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, частина з яких досліджує саме особливості розробки стратегій розвитку підприємств на підставі різних їх видів. Певні проблеми використання методів та інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств, вибору пріоритетного напрямку їх стратегічного розвитку знайшли відображення у працях Жан-Жак Ламбена [1], Ф. Котлера [2], М.С. Мескона [3], А.

Гальчинського і В. Гейця [4], С. Ілляшенка [5] та ін.

Аналіз літературних джерел свідчить про широке дослідження використання окремих видів стратегій розвитку підприємств. Але, незважаючи на деяку активізацію дослідження теорії та методології стратегічного управління розвитком підприємств, сучасний етап характеризується гострою потребою використання системного підходу до аналізу теоретико-методологічних підходів щодо стратегічного управління розвитком підприємств.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** З урахуванням вищевикладеного, на підприємствах провідну роль повинно мати стратегічне управління розвитком, що визначає як інноваційно-стратегічну, так і оперативно-тактичну діяльність керівників незалежно від їх рангової значущості і рівнів організаційної структури управління підприємствами.

Здатність підприємств досягти певних цілей розвитку пов'язується зі станом стратегічного управління. До теперішнього часу відсутній порівняльний аналіз окремих стратегій, їх класифікація за модельною ознакою. Це є малодослідженою сферою наукових пошуків, при цьому особливого значення набувають питання удосконалення методів вибору стратегій, алгоритмів їх реалізації та оцінки їх ефективності як спеціальної гілки наукового дослідження.

**Метою статті** є розробка теоретичних підходів щодо моделювання процесів інтерактивного менеджменту з метою вибору кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Більшість підприємств у сучасному світі постійно стикаються з проблемою вибору пріоритетного напрямку розвитку. Оскільки підприємство існує в умовах зовнішнього середовища, яке активно

змінюється, воно може поступово або раптово опинитися перед фактом, що його стратегія перестає відповідати ситуації.

У цьому аспекті викликає інтерес системна методологія, запропонована Джамшида Гараедагі [6]. Вона знаходиться в точці перетину наступних основних положень системного мислення:

цілісне мислення (ітерація або послідовне наближення структури, функції та процесу);

ітеративне мислення (динаміка систем з багатоконтурними петлями зворотного зв'язку; хаос і складність);

самоорганізація, прагнення до визначеного наперед стану (соціокультурна модель);

інтерактивне моделювання (реконструкція майбутнього і знаходження способів його реалізації).

Цілісне мислення. Щоб побачити ціле, необхідно одночасне розуміння структури, функції та процесу. Це три сторони одного і того ж явища, а разом із зовнішнім середовищем вони утворюють повний комплект категорій, що дозволяють зрозуміти цілісність того чи іншого явища. Тобто, структура, функція, процес і середовище визначають ціле або, щонайменше, дають можливість його зрозуміти. Структура виявляє компоненти та їх зв'язки; функція дозволяє отримати ті чи інші результати; процес в явній формі описує послідовність тих дій і технологій, які необхідні для отримання результату. Середовище визначає унікальні зовнішні умови, в яких розташована система.

Різні концепції поєднання структури і функції призводять до різних висновків про їх зв'язки.

Ітеративне мислення. Ітерація, тобто послідовне наближення до істинного стану (характеру) будь-чого, – ключ до розуміння складних явищ. Процес багаторазового застосування простих правил лежить в основі здатності створювати складні об'єкти без найменших зусиль. Інакше кажучи, істину

можна пізнати тільки поступовими наближеннями, які конкретизують (або відсікають) початковий погляд на те чи інше явище.

Ітерації структури, функції та процесу в певному середовищі дозволяють вивчити властивості кожного елемента як такого окремо, а потім – і в його взаємозв'язку з іншими. Наступні ітерації повинні встановити обґрунтованість припущень щодо цих властивостей і далі перевірити їх на сумісність і усунути конфлікти. Для вирішення конфліктів може знадобитися переосмислення досліджуваних змінних. Послідовні наближення дадуть комплексний образ цілого.

Самоорганізація - прагнення до визначеного наперед стану (що являє собою модель зумовленого стану). Для відповіді на це питання необхідно виявити взаємозв'язки основоположних принципів, на яких будується системне мислення (відкритість, цілеспрямованість, багатовимірність, емерджентність (цілісність) та контрінтуїтивність) і системних аспектів, тобто особливостей самої системи (досконалість, інформаційність, знання, розуміння, влада, ідеали і цінності).

Цілеспрямовані і соціокультурні системи, які самоорганізуються, повинні бути і такими, що саморозвиваються, щоб не втратити свою життєздатність. Вони не можуть дозволити собі пасивно пристосовуватися до зовнішнього середовища і повинні розвиватися разом з ним, вчитися удосконалювати способи впливу на зовнішнє середовище в міру свого розвитку.

Активна адаптація до нових умов – це ітеративний процес пізнання, який дозволяє і навіть вимагає критичної оцінки недоторканих основ – уявлень, ідеалів і цінностей. Так, наприклад, уявлення про роль того чи іншого учасника дорожньо-транспортного процесу змінює його поведінку, воно стає

більш детермінованим, а не стохастичним, як було раніше.

Створити майбутнє, впливаючи на колективну картину світу і коригуючи модель поведінки в потрібну сторону, – суть інтерактивного моделювання.

Інтерактивне моделювання. Кінцевою метою інтерактивного моделювання є заміна існуючого колективного образу світу, який відповідає за відтворення незадовільного порядку, колективним уявленням про бажане майбутнє. Процес моделювання з активною участю всіх членів системи – найбільш ефективний спосіб впровадження бажаних змін в схему поведінки соціальної системи. При цьому слід мати на увазі наступні положення:

1. Майбутнє не міститься в минулому, оскільки багато чого ще належить вивчити.
2. Кращим способом вивчення й розуміння системи є її реконструкція.
3. Люди швидше приймуть ту ідею, у розробці якої вони брали участь.
4. Ефективність функціонування системи залежить, головним чином, від застосовуваної схеми роботи. Щоб домогтися значних стрибкоподібних покращень, необхідно реконструювати цю схему.
5. З непрацюючих частин можна створити працююче ціле.
6. Протилежні тенденції об'єднані ставленням «і ... і ...», а не «або ... або». Можливими сценаріями можуть бути як взаємний вииграш, так і взаємний програш.

Інтерактивне моделювання – це, перш за все, мистецтво знаходити відмінності між схожими явищами, а також наука про пошук подібності між явищами, які здаються різними. Моделювання спрямовано на вибір майбутнього. З його допомогою можна зрозуміти раціональні, емоційні та культурні аспекти вибору і створити модель, яка зможе виконувати безліч функцій.

Відокремлення процесу формулювання проблеми від процесу вироблення рішення – унікальна особливість інтерактивного моделювання. На думку І. Ансоффа, ми зазнаємо невдачі найчастіше не тому, що не в змозі вирішити виниклу проблему, а тому, що намагаємося розв'язати не ту проблему [7]. Потрібно навчитися формулювати проблему.

Проблеми і рішення не можуть розглядатися у відриві від умов навколишнього середовища. Явище, яке служить проблемою в одній ситуації, не буде таким в іншій. Точно так само і рішення, яке може бути ефективним в одних умовах, необов'язково стане працювати в інших.

Методологія інтерактивного моделювання визначає проблему як безлад – той майбутній стан, який вже промальовується, проглядається на основі існуючого напрямку розвитку. Безлад – це система раннього попередження, що нагадує про непередбачені наслідки нинішньої поведінки.

Моделювання – процес послідовних наближень. При цьому всі три аспекти – функції, структури і процеси – послідовно розглядаються при кожній ітерації з обов'язковою ув'язкою цих аспектів із середовищем.

Перше наближення зосереджується на розробці параметрів системи. Слід виявити, які з них доповнюють один одного, які є несумісними, а які – конфліктують. Наприклад, при виборі напрямків розвитку підприємства в майбутньому необхідно відповісти на питання, який шлях переважає: еволюційний розвиток або «квантовий стрибок» стратегії, або в якому співвідношенні можуть використовуватися ці дві суперечливі моделі розвитку.

У другому наближенні створюються нариси альтернативних моделей, які повинні показати, як можна

досягти бажаних результатів. Наприклад, одна з моделей розвитку передбачає еволюцію протягом 10-15 років і тільки по закінченні цього періоду здійснити «квантовий стрибок». Інша – виходить з необхідності негайного здійснення «квантового стрибка» – революційного розвитку з використанням «шокової терапії».

При третьому наближенні відбираються і об'єднуються різні елементи системи, з яких створюється єдина модель. Після перевірки моделі на експлуатаційну життєздатність шляхом послідовних ітерацій досягається її деталізація і конкретизація. Наприклад, відбираються такі структури, функції і процеси, які допускають поступовий перехід до нової стратегії в обмежені терміни за рахунок концентрації ресурсів на головних елементах стратегічного потенціалу фірми.

Вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства являє собою складний процес аналізу різних чинників економічного та неекономічного характеру, зокрема використовується запропонований Дж. Гараедагі [6] ітеративний метод вирішення проблеми управління складними процесами.

Ітерації структури, функції та процесу в певному середовищі дозволяють вивчити властивості кожного елемента як такого окремо, а потім – і в його взаємозв'язку з іншими. Наступні ітерації повинні встановити обґрунтованість припущень про ці властивості і далі перевірити їх на сумісність і усунути конфлікти.

Найбільш важливою проблемою при використанні ітеративного підходу є вибір «початкової точки», з якої слід почати ітеративний процес. Так, Дж. Гараедагі пропонує у якості такої «вихідної точки» використовувати «функцію», тобто ітеративний процес повинен починатися з визначення функції,

яку потрібно виконати. У випадку, коли потрібно вибрати бажаний напрямок стратегічного розвитку (динамічну концепцію розвитку підприємства), потрібно, перш за все, відповісти на питання, чому потрібно змінювати існуючий напрямок розвитку, тобто прийняти функцію без аналізу причини необхідності вибирати новий напрямок розвитку неправомірно. Це обумовлено тим, що якщо такої причини немає, то і функцію вибору приймати нема для чого.

Для з'ясування причини, що вимагає зміни існуючого стану підприємства, зокрема, стратегії, яку воно використовує, скористаємося системноінтеграційною теорією підприємства, запропонованою Г.Б. Клейнером [8].

Основні положення цієї теорії полягають у наступному. У реальності внутрішнє життя практично кожного підприємства і його положення у зовнішньому середовищі носять досить динамічний характер, що відображає як постійні зміни самого зовнішнього середовища, так і неминучу внутрішнію динаміку. При цьому мова йде не про зміни на підприємстві, що виникають з часом, а, умовно кажучи, про взаємини підприємства з часом. У зв'язку з цим автор пропонує нову категорію, використання якої, на його думку, здатне істотно розширити погляд на характер і джерела розвитку підприємства і взаємовідносини підприємства з часом. З цією метою Г.Б. Клейнер пропонує використовувати категорію «подія» і уточнити зміст цього поняття, причому це, перш за все, так звані «системні події», тобто факти, що мають істотне значення для підприємства в цілому. Суттєвість в даному випадку означає, що наслідки даної події значимі для підприємства і у відомому сенсі невідворотні [8].

Звідси можна зробити висновок, що саме «системна подія» має розглядатися в якості причини, що спонукає

підприємства змінювати характер розвитку.

Якщо розглядати систему, складовими якої є: агресивність інновацій, напрямок розвитку підприємства, ступінь інтенсивності управління активами (при цьому агресивність стратегії розглядається в якості системної події, що викликає необхідність зміни концепції розвитку підприємства), то на відміну від ітеративної моделі Дж. Гараедагі, початковою точкою якої виступає функція, запропонований підхід передбачає вибір у якості вихідної точки першої ітерації зовнішнє середовище. Це обумовлено тим, що вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства починається з аналізу змін у зовнішньому середовищі.

У цьому випадку логічним є починати ітеративний процес вибору альтернативи розвитку підприємства саме з середовища, оскільки саме воно породжує потребу і попит на інновації тієї чи іншої міри агресивності. Тоді наступними кроками ітеративного процесу стають: функція, структура, процеси і знову середовище. Інакше кажучи, метою ітеративного процесу стає визначення особливостей (параметрів) усього ланцюжка цих кроків для різних напрямків розвитку підприємства: від еволюції, яка мляво тече, до «квантових стрибків» стратегії.

Характер стратегії виявляється у ступені її впливу на складові стратегічного потенціалу підприємства (СПП). Тобто, потрібно визначити, як впливає обумовлена кон'юктурою ринку і науково-технічного прогресу необхідність переходу підприємства до виробництва продукції, яка є новою з точки зору виробничої загальності, на кожен складову СПП. Як правило, подібна продукція, її конструктивно-технологічні параметри зумовлюють необхідність зміни виробничого процесу, створення та використання нових технологій, засобів

технологічного оснащення, кваліфікації та спеціалізації кадрів і т.п.

Чим більше ступінь відмінності між новою продукцією та продукцією, яка випускається підприємством, тим більших зусиль потрібно від підприємства для приведення у відповідність нематеріальних активів (людського, інформаційного та організаційного капіталу), а також усіх матеріальних активів для переходу до нової інноваційної стратегії.

Кількісно інтегральний показник оцінки ступеня агресивності інноваційної стратегії визначається співвідношенням приростів адаптаційних витрат і частки нової продукції. Це своєрідний мультиплікатор ступеня агресивності інноваційної стратегії. Чим більше величина мультиплікатора, тим вище ступінь агресивності інноваційної стратегії.

Найбільша агресивність інновацій, яка обумовлена переходом до виготовлення «проривної» продукції, потребує і більш глибокої реструктуризації стратегічного потенціалу, тобто здійснення «квантового стрибка» стратегії. Природно, рівень витрат, пов'язаних із здійсненням такого «стрибка», буде більш високим у порівнянні з витратами, що забезпечують еволюційний розвиток підприємства.

Разом з тим, саме «квантовий стрибок» стратегії, як показують дослідження, дозволяє забезпечити і істотно більше зростання результативності стратегії підприємства. Це, однак, не означає, що всі підприємства завжди повинні здійснювати «квантові стрибки» стратегії. Необхідність у подібних стрибках виникає тоді, коли відбувається прорив у галузі наукових досліджень, результатом якого стає поява продукції нових поколінь. Такі прориви виникають, як правило, у галузях інноваційного характеру. У традиційних галузях найімовірніше здійснення еволюційного

розвитку, обумовленого, головним чином, виробництвом лише так званої «перехідної» (кілька оновленої) продукції, що не вимагає істотних змін у стратегічному потенціалі, або «істотно поліпшеної» продукції, для виробництва якої потрібні більш значимі зміни в «структурі стратегічного потенціалу».

Виходячи з цього, модель інтерактивного менеджменту може виглядати наступним чином:

1. Моделюються параметри зовнішнього середовища, в яких передбачається функціонування підприємства (мінливість середовища, рушійні сили змін, основа конкуренції).

2. Формуються аспекти системи (характеристика підприємства) і системні принципи (відкритість, цілеспрямованість, емерджентність, багатовимірність, контрінтуїтивність).

3. Формуються завдання і можливості (аналіз системи, аналіз перешкод і динаміка системи).

4. Розроблюються рішення (формування варіантів напрямків стратегічного розвитку підприємства).

5. Визначається рівень змін, які слід здійснити в разі прийняття того чи іншого напрямку стратегічного розвитку (реструктуризація підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів і продуктів).

6. Визначаються потенційні значення показників ефективності того чи іншого напрямку розвитку, аналізуються наслідки прийняття того чи іншого напрямку для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

7. Приймається рішення щодо того чи іншого напрямку розвитку, який відповідає можливостям підприємства і задовольняє потреби зовнішнього середовища.

Для реалізації наведеної моделі розроблений ітеративний процес вибору кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємства. Цей процес передбачає здійснення трьох ітерацій, в

ході яких поступово уточнюються функції, структури, процеси, стан середовища, реалізація яких призводить до прийняття необхідного рішення.

Найважливішою проблемою при цьому стає вибір критерію ефективності варіантів напрямків стратегічного розвитку підприємства. Найбільш прийнятним для вирішення цього завдання є інтегрований критерій – ринкова вартість підприємства, що являє собою суму економічної балансової оцінки існуючих активів і справжніх можливостей зростання від поточних і майбутніх активів.

Однак, на стадії прогнозування потенційної ефективності того чи іншого напрямку, як правило, надзвичайно важко отримати необхідну інформацію для розрахунку величини цього критерію. При цьому слід зазначити, що залежно від інтенсивності управління активами змінюється не тільки склад і структура трансакційних витрат, але й змінюються і параметри грошових потоків.

Тому пропонується як критерій вибору кращого варіанту розвитку прийняти відношення приросту вартості бізнесу до приросту трансакційних витрат, пов'язаних з інтенсивністю управління активами. Як показник ефективності напрямку розвитку в цьому випадку може бути прийнятий мультиплікатор ефективності трансакційних витрат, пов'язаних з вибором і реалізацією напрямків стратегічного розвитку. Однак і для розрахунку цього показника не завжди можна отримати інформацію необхідної повноти. Тому пропонується другий варіант показника ефективності напрямку – показник окупності інвестицій.

**Висновок.** Таким чином, розроблений алгоритм дозволяє здійснювати ітеративний процес вибору пріоритетного напрямку стратегічного розвитку підприємства. Алгоритм складається з двох частин: перша здійснює оцінку ступеня агресивності інновацій;

друга – вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства. Логіка першої частини алгоритму ґрунтується на оцінці агресивності інновацій.

Кожному варіанту відповіді присвоюється бальна оцінка (від 0 до 1 залежно від кількості варіантів). Після кожного питання оцінюється ступінь агресивності інновацій: низька, помірна або висока. Дана оцінка ступеня агресивності інновацій відіграє важливу роль у подальшому виборі напрямку стратегічного розвитку підприємства, оскільки задає параметри середовища і орієнтацію підприємства на задоволення попиту на ту чи іншу продукцію (послуги).

Логіка другої частини алгоритму – це ітеративний підхід до вибору напрямку стратегічного розвитку. Крім цього, вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства заснований також на оцінці елементів стратегічного потенціалу підприємства.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ., — М. : Дело, 1995. — 704 с.
4. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Гесць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко.- К. : Знання України, 2002. — 336с.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. — 278 с.
6. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и



сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. — Минск : Гревцов Букс, 2010. — 480 с.

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 415 с.

8. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. — М.: Дело, 2008. — 568 с.

УДК 622.6:656.025.6 (477)

## УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАЛІЗНИЦЕЮ

*Шульдінер Ю.В., к.т.н., доцент,  
Іващенко І.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*Проведено аналіз роботи підприємств гірничо-металургійного комплексу Кременчуцької магнітної аномалії в Полтавській області при взаємодії з публічним акціонерним товариством «Українська залізниця» та виявлено, що система організації експлуатаційної роботи під'їзних колій даних підприємств та їх взаємодія із залізницями є недостатньо ефективною. Розроблено пропозиції зміни структури організації роботи кожного підприємства по прямому договору з регіональною філією «Південна залізниця» із створенням власних залізничних цехів з метою підвищення ефективності роботи та збільшення об'ємів перевезень на підприємствах гірничо-металургійного комплексу Кременчуцької магнітної аномалії. Проведено економічні розрахунки оцінки ефективності двох шляхів функціонування підприємств із залізницею: підприємств ГЗК об'єднаного та окремого типу. За результатами розрахунків після економічного обґрунтування обрано оптимальний варіант.*

**Ключові слова:** *гірничо-видобувний комплекс, удосконалення взаємодії, прогнозування, оцінка ефективності, економічний ефект.*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГОЙ

*Шульдинер Ю.В., к.т.н., доцент,  
Иващенко И.М., магистр (УкрДУЗТ)*

*Проведен анализ работы предприятий горно-металлургического комплекса Кременчугской магнитной аномалии в Полтавской области при взаимодействии с публичным акционерным обществом «Украинская железная дорога» и выявлено, что система организации эксплуатационной работы подъездных путей данных предприятий и их взаимодействие с железными дорогами недостаточно эффективно. Разработаны предложения изменения структуры организации работы каждого предприятия по прямому договору с региональным филиалом «Южная железная*