

УДК 330.101.542

Євгеній ЧАЙКОВСЬКИЙ

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Резюме.* Критичний аналіз існуючих трактувань «інноваційна стратегія», «стратегія інноваційного розвитку» та застосування процесного підходу дозволило поглибити останнє поняття, а саме, представити його як процес реалізації стратегії, виокремити інструменти реалізації (комплекс новітніх засобів та методів реалізації), уточнити умови реалізації (турбулентність зовнішнього середовища) та визначити кінцеву мету (підвищення конкурентоспроможності підприємства й досягнення якісно нового становища). Розгляд реалізації інноваційної стратегії розвитку як одного з процесів управління, дозволив визначити й охарактеризувати його інформаційне, методичне та організаційне забезпечення.

*Ключові слова:* інноваційна стратегія розвитку, процесний підхід, турбулентність зовнішнього середовища, процес реалізації стратегії, інформаційне, методичне й організаційне забезпечення.

Eugene CHAIKOVSKY

## THEORETICAL ASPECTS OF AN INNOVATION STRATEGY DEVELOPMENT FOR METALLURGICAL ENTERPRISES

*Summary.* The analysis of scientific publications of domestic and foreign scholars has shown that the concept «an innovation strategy» and the concept «a strategy of innovative development» have been often equated. Critical analyses of existing understanding of these concepts and the use of process approach have allowed us to precise the concept «innovative strategy of development». In the contrast to existing understanding, we propose to consider it as the process of a strategy realization, define tools for its implementation (the complex of modern techniques and methods), precise the conditions of its realization (turbulence of environment) and define the final objective of its application (increasing the competitiveness of an enterprise). On the basis of the analysis of income and outcome information flows we have defined interconnection and interdependence of the processes of formation and implementation of an innovation strategy of an enterprise development as well as required information, methodological and organizational support, defined the ways of possible improvement.

*Key words:* innovation strategy of development, a process approach, turbulence of environment, a process of a strategy realization, information, methodological and organizational support.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах істотно зростає актуальність розроблення та реалізації інноваційної економічної моделі розвитку як у цілому економіці України, так й окремих галузей та підприємств. Інноваційний шлях, який базується на науково-технологічних досягненнях, на інтелектуалізації виробництва для вітчизняних промислових підприємств стає єдиним об'єктивно можливим у сучасній економіці. Різна потреба в інноваціях для кожної з галузей економіки зумовлюється специфікою та складністю виробничо-технологічних процесів. Металургія є однією з основних галузей вітчизняної промисловості, яка поряд з гірничодобувним комплексом, машинобудуванням, енергетикою визначає загальний стан соціально-економічного розвитку України й потребує нововведень не тільки у виробничі процеси, а й в процеси управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі (М. Портер, І. Ансофф, К. Ендрюс, Р.Л. Дафт, Р. Кох, К. Омаєй, К. Прахалад, Вергал К.Ю., Гриньов А.В., Генік О., Драган О.І., Бальтюкевич В.В., Краснокутська Н.В., Касьянова Н.В., Лавричінко О.В., Матвєєва Т.В., Очердько О.О.,

Подреза С.М., Кам'янецька О.В., Порецькова К.В., Рошка М.С., Фатхутдінов, Р.А., Шультіна Л.М., Юхименко В.В. та інші) досить велика кількість праць присвячена процесу розроблення стратегій: корпоративних, бізнес-стратегій, функціональних (зокрема інноваційної як різновиду функціональної стратегії). Незважаючи на те, що відомі зарубіжні та вітчизняні вчені неодноразово наголошували на важливості досліджень взаємозв'язку сталого розвитку підприємств та впровадження інновацій, все ще залишилися недостатньо опрацьованими питання теоретичного обґрунтування процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку. Особливого значення набуває вивчення поняття «інноваційна стратегія розвитку» з точки зору процесного підходу.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів інноваційної стратегії розвитку та визначення сутності поняття «інноваційна стратегія розвитку».

**Виклад основного матеріалу.** Звертаючись до висловлювання Р. Гранта, «навіть ретельно сплановані стратегії марні без ефективної реалізації» [1, с. 23]. В своїй роботі «Сучасний стратегічний аналіз» учений в якості загальних факторів успішної стратегії виокремлює: прості, довготермінові та узгоджені цілі, глибоке розуміння конкурентного середовища, об'єктивне оцінювання й ефективну реалізацію [1, с. 23].

Згідно з твердженням американського вченого Генрі Минцберга «...недала реалізація може звести нанівець навіть найвдаліше й обґрунтоване рішення» [2].

Річард Л. Дафт процес упровадження стратегії називає втіленням стратегічного плану в життя. За його словами, «щоб перетворити сформульовану на папері стратегію в реальність, необхідні обладнання, ресурси, можливо, змінені організаційна структура і система оплати, нарешті, переконання працівників у доцільності зроблених дій» [3, с. 248].

Томпсон А.А. та Стрікленд III А. Дж. реалізацію стратегії називають «пріоритетним завданням менеджменту» [4, с. 347]. За їх думкою, «Вдала стратегія і її вміла реалізація – найвірніші ознаки якісного управління. Геніальна стратегія, яка не підкріплена організаційними засобами для її гідного застосування, нічого не дає, бо зводить нанівець будь-які чудові можливості, не забезпечує належний рівень задоволення клієнтів і високу продуктивність» [4, с. 34].

Відповідно до Державного стандарту України «Системи управління якістю» (ISO 9000: 2000, IDT) «будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації повинні визначити численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу» [5]. Не викликає сумніву, що формування та реалізація стратегії підприємства – це взаємопов'язані та взаємозалежні процеси. Інформація щодо зовнішнього середовища, можливих ризиків, інноваційного потенціалу підприємства, особистих цінностей, цілей керівництва виступає вхідною відносно до процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку. В свою чергу, інформація, яка буде отримана в процесі реалізації, тобто вихідна, дозволить виявити невідповідності обраного варіанта, засобів реалізації стратегії та внести необхідні й своєчасні корективи.

Взаємозв'язок процесів формування та реалізації інноваційної стратегії може бути представлено наступним чином (рис. 1).

Як і будь-який процес управління, реалізації інноваційної стратегії розвитку потребує необхідного забезпечення. Перш ніж розглянути види забезпечення, визначимося з сутністю поняття «інноваційна стратегія розвитку», бо єдиного підходу до його розуміння не існує.

У фаховій літературі можна зустріти велику кількість визначень «інноваційна стратегія» та «стратегія інноваційного розвитку». Треба зазначити, що у більшості випадків автори ототожнюють наведені поняття.

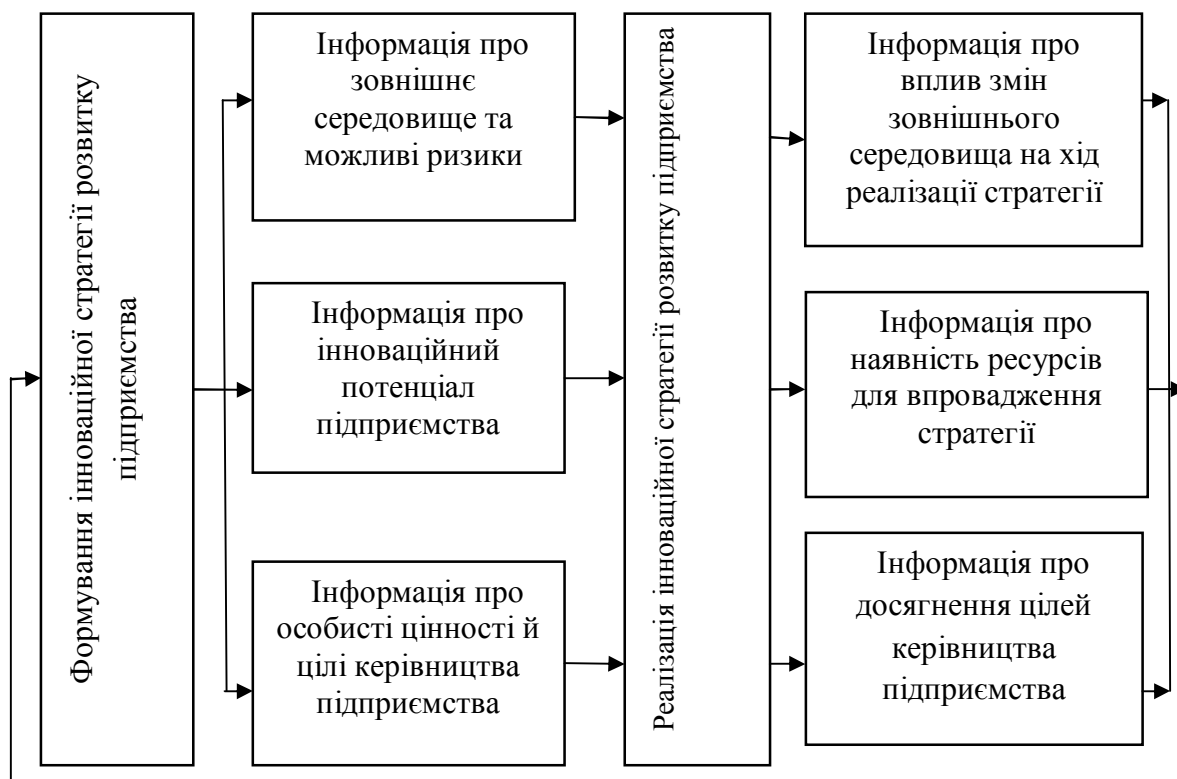


Рисунок 1. Схема взаємозв'язку процесів формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства (авторська розробка)

Figure 1. Scheme of interconnection of the processes of formation and implementation of an innovation strategy of an enterprise development (authoring)

Як показало ознайомлення з науковими працями, зустрічаються визначення інноваційної стратегії як плану (Новицький В.І., Матвеева Т.В., Семенюк О.М., Гриньов А.В., Сиротинська Н.М., Сенюгіна І.О.), системи (Подреза С.М., Кам'янецька О.В., Федулова І.В., Порецькова К.В., Чубай В.М.), механізму (Єгоркін С.С.), засобу (Фатхутдінов Р.А., Янковець Т.М., Очеретько О.О., Генік О., Дудар Т.Г., Мельниченко В.В.), лінії поведінки (Єгоричева С.Б.), комплексу дій або заходів (Скібіцький О.М., Кулаєць М.М., Антонюк Л.Л., Рошка М.С., Кам'янецька О.В.), концепції дій або правил (Лавріченко О.В.), діяльності (Павленко І.А.). Це свідчить не стільки про суперечливість поглядів вчених, хоча, безумовно певні відмінності у трактуваннях є, скільки про різні підходи до визначення сутності поняття.

Вченими справедливо акцентується увага на взаємозв'язку інноваційної стратегії з досягненням підприємством конкурентних переваг (Єгоркін С.С.), довготермінових цілей (Новицький В.І., Скібіцький О.М., Фатхутдінов Р.А., Янковець Т.М., Федулова І.В., Вергал К.Ю., Чубай В.М., Семенюк О.М., Рогоза М.Є.), підвищенням його конкурентоспроможності (Кулаєць М.М., Антонюк Л.Л., Генік О., Семенюк О.М., Кам'янецька О.В., Ковтун О.І.), ефективності діяльності (Очеретько О.О., Семенюк О.М., Ковтун О.І.), створенням нового продукту (Лавріченко О.В.), зміцненням ринкових позицій та стабільного розвитку

(Стадник В.В., Ковтун О.І.), питаннями ресурсного забезпечення реалізації стратегії (Подреза С.М., Кам'янецька О.В., Новицький В.І., Краснокутська Н.В.), необхідністю врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах (Федулова І.В., Чубай В.М., Очердько О.О.).

Розглянемо кілька визначень «стратегія інноваційного розвитку». У роботі Князевої О.В. під даним терміном пропонується розуміти «науково-обґрунтовану систему розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, що, використовуючи наявний ресурсний потенціал, здатна забезпечити стабільний інноваційно-активний розвиток суб'єкта в конкурентному середовищі» [25, с. 10]. Науковець Кіндрацька Г.І. визначила стратегію інноваційного розвитку як проект (моделі) «проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних цілей, спрямованих на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції» [7].

Співставлення існуючих думок дозволяє погодитися з вітчизняними вченими Шульгіною Л.М. та Юхименко В.В., які наголошують на необхідності розмежування даних понять й визначенні стратегії інноваційного розвитку як ефективного засобу управління розвитком підприємства, а інноваційної стратегії – як застосування інноваційних методів у ході реалізації стратегії [8, с. 27].

З останнім трактуванням співпадають й визначення інноваційної стратегії інших вітчизняних та зарубіжних вчених Янковець Т.М., Генік О., Фатхутдінова Р.А., Краснокутської Н.В. [9, 10, 11, 12], які розглядають її як складову загальної стратегії підприємства, що дозволяє досягти цілей його розвитку засобами та методами, які відрізняються від інших своєю новизною, передусім для даного суб'єкта.

Щодо наступної складової досліджуемого поняття, а саме терміна «розвиток», то результати семантичного аналізу показали, що йдеться про «поступовий рух, еволюцію, перехід від одного стану до іншого» [1]; «процес, у результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь – перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [14]; «процес закономірної зміни – переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [15]; «істотний, необхідний рух, зміни в часі» [16].

Враховуючи особливості об'єкта дослідження доцільно також розглянути трактування поняття «розвиток підприємства». Касьянова Н.В. під розвитком підприємства розуміє «процес якісної зміни в часі структури та функції підприємства, які зумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень функціонування за рахунок взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ» [17, с. 7].

За думкою іншого ученого Швед Т.В. «розвиток підприємства являє собою закономірний і безперервний процес кількісно-якісних змін станів функціонування підприємства в напрямку досягнення вищого або нижчого рівнів, який знаходиться під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, передумовою якого є наявний потенціал підприємства, а результатом – досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання» [18, с. 147].

В економічній літературі є визначення розвитку підприємства як «сукупності змін його якісного стану (як системи), які відбуваються в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього і внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу» [19, с. 239].

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо під інноваційною стратегією розвитку розуміти процес реалізації стратегії підприємства за допомогою комплексу новітніх засобів та методів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності й досягнення якісно нового становища в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

З кожним роком зовнішнє середовище вітчизняних суб'єктів господарювання все більш характеризується невизначеністю, мінливістю, неоднозначністю та непередбачуваністю. Крім того, рівень складності зовнішнього середовища постійно зростає з підвищенням темпів і частотою змін. Висока швидкість змін у зовнішньому середовищі зумовлює появу турбулентності в економічній системі.

Вперше модель зовнішнього середовища, яка характеризується наявністю турбулентності щодо економічної системи, була запропонована І. Ансоффом. Відповідно до його концепції ступінь турбулентності може варіюватися від самого слабого і легко прогнозованого рівня до гранично мінливого і непередбачуваного. Для кожного з них може бути розроблена оптимальна модель поведінки системи, причому чим вище рівень турбулентності, тим активнішою має бути поведінка.

Сучасні дослідження відзначають, що турбулентний стан економічної системи зумовлюється наявністю часових лагів у темпах протікання взаємопов'язаних процесів, таких, як попит і пропозиція, виробництво і споживання, заощадження та інвестування.

Вітчизняні вчені Гросул В.А. та Жиликова О.В. під турбулентністю зовнішнього середовища розуміють «інваріантний комплекс факторів бізнес-оточення підприємства, агресивність, непередбачуваність і хаотичність яких характеризує фактичний його ранг і формує орієнтири подальшого антикризового розвитку підприємства» [20, с. 52].

Російська дослідниця Куликова Н.М. в якості ознак турбулентності економічного середовища виокремлює: збільшення швидкості матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; «перегрів» економічного середовища: наростання інтенсивності руху елементів економічної системи; вимога контрагентів постійного перегляду та узгодження умов угод; протікання виробничих та фінансових процесів з відхиленням від заданих параметрів; надлишок або брак ресурсів; підвищення тиску інституційного середовища [21].

Багато вчених розглядають турбулентність як властивість макроекономічної динаміки, основним проявом якої є інтенсивність зміни зовнішнього середовища.

Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць, присвячених питанням інноваційних стратегій розвитку підприємств, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального, методологічного та методичного характеру щодо їх реалізації необхідно розглядати з точки зору «процесного підходу», враховуючи умови, які підпадають під визначення «турбулентність».

Як і будь-який процес, що відбувається на підприємстві, реалізація інноваційної стратегії розвитку не можлива без відповідного інформаційного, методичного та організаційного забезпечення.

Управлінські рішення, пов'язані з питаннями реалізації інноваційної стратегії, потребують своєчасної, доречної, повної й достовірної інформації, схем і технічних засобів її опрацювання, комунікаційних потоків, що забезпечують зв'язок менеджерів, які відповідають за впровадження інноваційних проектів з іншими службами підприємства та його зовнішнім середовищем. Інакше кажучи, впровадження розробленої стратегії розвитку потребує відповідного інформаційного забезпечення, яке можна визначити як сукупність єдиної системи уніфікованих документів і масивів інформації, засобів і способів їх отримання (створення), нагромадження, опрацювання та передавання.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених у сфері інформаційного менеджменту (Блюменау Д.І., Ешбі У., Колмогорова А.М., Когана В.З., Коліна К.К., Ніколаса Д., Хартли Р.В., Шеннона К., Варави А.А., Кулицького С.П., Калініної Л.М., Матвієнко О.В., Оліфірова О.В., Петренко С.М., Шляги О.В. й ін.) дозволяють дійти висновку, що формування інформаційного забезпечення будь-якої

системи управління, насамперед, залежить від чіткого визначення потреб в інформації як особливому ресурсі для прийняття рішень. Інформаційна потреба в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку – це обсяг інформації, потрібний власникам, менеджерам різних рівнів про ситуації, що виникають на підприємстві в процесі впровадження стратегії. Незалежно від рівня ієрархії менеджерів (нижнього, середнього чи вищого), повнота задоволення їх інформаційних потреб визначається чіткістю сформульованих ними запитів. У свою чергу, адекватність вираження запитів залежить від знання та розуміння кінцевих цілей реалізації стратегії й визначення переліку необхідних показників. Визначення інформаційних потреб має велике значення при проектуванні раціональних комунікаційних зв'язків між службами підприємства, встановлення адресатів, термінів і форм надання інформації.

Очевидним недоліком реалізації інноваційної стратегії розвитку на вітчизняних металургійних підприємствах є недосконалість його інформаційного забезпечення. Оцінювання досвіду інформаційного забезпечення служб підприємства, що мають відношення до реалізації стратегії, показує відсутність чітких формулювань того, які підрозділи, з якою періодичністю й у якому вигляді повинні надавати інформацію про результати впровадження.

Не менш важливим забезпеченням процесу впровадження стратегії розвитку, поряд з організаційним та інформаційним, виступає методичне забезпечення, що становить сукупність методичних підходів оцінювання ефективності реалізації стратегії та контролю досягнутих результатів. При цьому під методичними підходами до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку, будемо розуміти систему певних взаємопов'язаних заходів, а саме: визначення й обґрунтування показників оцінювання ефективності; розроблення (вибір) моделей (методів) розрахунку показників ефективності; визначення припущень, з урахуванням яких отримані результати можуть бути прийнятні; визначення умов, за якими можливе використання даних методичних підходів і особливостей їх застосування. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку повинні спиратися на принцип кінцевого ефекту, під яким розуміються основні результати діяльності підприємства (обсяги виробництва, обсяги реалізації, прибуток, рентабельність), і принцип узагальнюючого показника, під яким розуміється показник, значення якого певним чином пов'язано з основними показниками діяльності підприємства.

Щодо методичних підходів контролю результатів, то під ним розуміється порядок і послідовність застосування способів та прийомів контролю з метою підтвердження ступеня ефективності й раціональності реалізації стратегії розвитку.

Ефективне функціонування підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища неможливе без раціональної організації його структури. Раціонально організована структура дозволяє підприємству продуктивно й доцільно розподіляти зусилля своїх співробітників, ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і в такий спосіб досягати поставлених цілей з мінімальними витратами.

Розроблення й упровадження змін в організаційну структуру вітчизняних підприємств у процесі реалізації інноваційних стратегій не є новим явищем, але від правильності його вирішення залежить якість упровадження інноваційних проектів.

Виходячи з цього, організаційне забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку можна визначити як систему оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності менеджерів підприємства, які мають відношення до реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Розмаїтість існуючих на сучасному етапі організаційних структур суб'єктів господарювання підтверджує той факт, що організаційна структура управління не є чимось статичним, вона постійно змінюється, удосконалюється відповідно до умов

функціонування, що змінюються. Одні напрямки трансформацій організаційних структур управління підприємств забезпечуються пошуком і впровадженням принципово нових служб, адекватних умовам господарювання, раціональним сполученням із уже існуючими службами, чітким розподілом управлінських функцій між ними, встановленням обґрунтованого співвідношення прав, обов'язків та відповідальності як у межах апарату управління в цілому, так і за окремими його підрозділами і працівниками. Інші здійснюються за допомогою переходу організаційних структур на вищий ступінь інтеграції наукових розробок із виробництвом шляхом зосередження кваліфікованих працівників на ділянках, де вирішуються стратегічні проблеми економічного розвитку.

Оцінка ситуації, яка склалась на металургійних підприємствах дозволяє говорити про недостатню розробленість організаційного забезпечення процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку.

**Висновки.** На основі дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених та застосування процесного підходу поглиблено сутність поняття «інноваційна стратегія розвитку», а саме, запропоновано розглядати його як процес реалізації стратегії, виокремлено інструменти реалізації (комплекс новітніх засобів та методів реалізації), уточнено умови реалізації (турбулентність зовнішнього середовища) та визначено кінцеву мету (підвищення конкурентоспроможності підприємства й досягнення якісно нового становища). Застосований підхід дозволяє розглядати реалізацію інноваційної стратегії розвитку як один із процесів управління з необхідним забезпеченням та в подальшому визначати напрямки його удосконалення з урахуванням особливостей металургійних підприємств.

**Conclusions.** On the basis of the analysis of scientific publications of domestic and foreign scholars and the use of the process approach we have precised the concept of «innovation strategy», in particular, we have proposed to consider it as a process of a strategy realization, have defined appropriate tools of its implementation (the complex of modern techniques and methods), have precised the conditions of its realization (the turbulence of environment) and have defined the final objective of its realization (increasing the competitiveness of an enterprise and reaching the higher level of development). The approached applied has allowed us to consider the realization of an innovation strategy of an enterprise development as one of management processes with all necessary support and to further define the ways to improve it taking into account the peculiarities of metallurgical enterprises.

#### Використана література

1. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант; пер. с англ. под. ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
3. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт, – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 832 с.
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, Ш Стрикленд, А. Дж.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
5. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.
6. Князева, О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... докт. економ. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами діяльності) [Текст] / О.А. Князева. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень, 2009. – 31 с.
7. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник [Текст] / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

8. Шульгіна, Л.М., Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія [Текст] / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко. – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
9. Янковець, Т.М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу [Текст] / Т.М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2 (104). – С. 167 – 174.
10. Генік, О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств [Текст] / О. Генік // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 165 – 169.
11. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
12. Краснокутська, Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
13. Академик. Философская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: **Ошибка!**
- Недопустимый объект гиперссылки.**
14. Словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/rozvytok>
15. Словарь Ожегова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ozhegov.com/words/29145.shtml>
16. Цифровая библиотека по философии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: **Ошибка!**
- Недопустимый объект гиперссылки.**
17. Касьянова, Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: автореф. дис. ... докт. ек. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами діяльності) [Текст] / Н.В. Касьянова. – Донецьк: Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, 2012. – 36 с.
18. Швед, Т.В. До питання про сутність розвитку підприємства [Текст] / Т.В. Швед // Сталий розвиток економіки. – 2013. – 4 (21). – С. 144 – 149.
19. Васюткіна, Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» [Текст] / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 236 – 242.
20. Гросул, В.А. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством [Текст] / В.А. Гросул, О.В. Жилякова // Економічний часопис – XXI. – 2015. – 3 – 4 (2). – С. 51 – 54.
21. Куликова, Н.Н. Концептуальные положения стратегического анализа в условиях турбулентности экономического развития [Текст] / Н.Н. Куликова // Сб. науч. Тр. По мат. Межд. Науч.-практ. Конф. «Научные исследования и их практическое применение». – Одесса: Издательство «Черноморье», 2011. – С. 62 – 64.

Отримано 26.10.2015

УДК 658.1

**Вікторія ШАШКО**

## **ПЕРЕДУМОВИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

***Резюме.** Розкрито поняття виробничої інфраструктури промислового підприємства як сукупності допоміжних і обслуговуючих виробництв. Функціональний підхід як метод наукового пізнання використано при аналізі виробничої інфраструктури промислового підприємства. Запропоновано послідовність прийняття попереднього рішення щодо реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства і вибору її способів. Дана послідовність дозволить, по-перше, виявити часткову функцію обслуговування основного виробництва, яку необхідно проаналізувати на предмет реорганізації в ході діагностики економічного стану підрозділу виробничої інфраструктури промислового підприємства; по-друге, дати попередні рекомендації щодо характеру організаційних перетворень. Запропоновано проведення експрес-діагностики – тестування часткових функцій обслуговування за критеріями відбору.*

***Ключові слова:** виробнича інфраструктура, промислове підприємство, функція, діагностика, реорганізація.*