

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-16>

УДК 65:658.5

Сучасні концепції стратегічного потенціалу промислового підприємства**Аванесова Ніна Едуардівна**доктор економічних наук, професор кафедри фінансів та кредиту
Харківського національного університету будівництва та архітектури**Семенова Ганна Іванівна**старший викладач кафедри фінансів та кредиту
Харківського національного університету будівництва та архітектури**Власенко Дарина Олександрівна**студентка
Харківського національного університету будівництва та архітектури**Avanesova Nina, Semenova Ganna, Vlasenko Darina**
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

Підприємства та керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрям, в якому вони бажають рухатися. Стратегічне управління включає в себе процес розроблення стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Незважаючи на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре й прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрям, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми. Воно здійснюється в контексті місії організації, а його фундаментальне завдання полягає у забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Ефективність підприємства є економічною категорією. Під цим поняттям розуміють результативність компанії, яка може виражатися у: зростанні темпів виробництва; зниженні витрат, податкового навантаження; зменшенні кількості викидів у навколишнє середовище; підвищенні продуктивності праці тощо.

Ключові слова: стратегія, концепція, промислове підприємство, управління, потенціал.

Аванесова Н.Е., Семенова А.И., Власенко Д.А. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятия и руководители, которые мыслят стратегически, смотрят вперед и определяют направление, в котором они хотят двигаться. Стратегическое управление включает в себя процесс разработки стратегий и управления организацией для успешной ее реализации. Несмотря на свою уверенность, что бизнес, как и руководители, должен работать хорошо и прямо сейчас, чтобы хорошо развиваться в будущем, их интересует более широкий спектр проблем, с которыми они встречаются, и общее направление, в котором они должны двигаться, чтобы решать эти проблемы. Оно осуществляется в контексте миссии организации, а его фундаментальная задача заключается в обеспечении взаимосвязи миссии с основными целями организации в условиях переменной экономической среды. Эффективность предприятия является экономической категорией. Под этим понятием понимают результативность компании, которая может выражаться в: росте темпов производства; снижении расходов, налоговой нагрузки; уменьшении количества выбросов в окружающую среду; повышении производительности труда и т. д.

Ключевые слова: стратегия, концепция, промышленное предприятие, управление, потенциал.

Avanesova Nina, Semenova Ganna, Vlasenko Darina. MODERN CONCEPTIONS OF STRATEGIC POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Enterprises and managers who think strategically look ahead and determine the direction in which they want to move. Strategic management includes the process of developing strategies and managing the organization for its successful implementation. Despite his belief that business as well as managers should work well and right now, in order to grow well in the future, they are interested in a wider range of problems they encounter and the general

direction in which they must move in order to solve these problems. It is carried out in the context of the mission of the organization, and its fundamental task is to ensure the relationship of the mission with the main objectives of the organization in a changing economic environment. The efficiency of an enterprise is an economic category. Under this notion understand the effectiveness of the company, which can be expressed in: the growth rate of production; reduction of expenses, tax burden; reduction of emissions into the environment; increase in labor productivity, etc. In practice, strategic management is a symbiosis of intuition and the art of senior management to conduct business to strategic goals; high professionalism and creativity of employees, ensuring the connection of the enterprise with the environment, active involvement of all employees in the realization of the tasks of the enterprise, to find the best ways to achieve its goals. The urgency of the study of strategic directions of increasing the efficiency of an industrial enterprise is determined by the need to develop methodological and methodological tools that are adequate to the goals and specificities of market relations, which ensures the formation and implementation of competitive managerial strategies for improving the efficiency of industrial enterprises. If the management of an enterprise is interested in seeking the best results, it must analyze the information on the state of the external and internal environment. Then it will be clear which of the existing factors should be used for the benefit of future strategic development.

Key words: strategy, concept, industrial enterprise, management, potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Поява стратегічного управління в сучасному його розумінні зумовлена змінами умов ведення бізнесу і необхідністю врахування стану та динаміки зовнішнього середовища. Термін «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») став використовуватися на стику 60–70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, яке здійснюється на вищому рівні.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної сфери дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи.

1. Бюджетування і контроль (перша чверть ХХ ст.) – передбачає формування системи взаємопов'язаних бюджетів і контроль їх виконання. Вихідна передумова бюджетування – стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технологій, конкуренції, ступеня доступності ресурсів, кваліфікації персоналу.

2. Довгострокове планування (1950–1960 рр.) – ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності підприємства і екстраполяції виявлених тенденцій (трендів) в майбутнє і формуванні на цій основі перспективних планів.

3. Стратегічне планування (кінець 1960-х – початок 1970-х років) – ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, а й середовища його існування. Планування з урахуванням існуючих тенденцій у зміні конкурентного оточення спирається на сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості зовнішнього середовища.

4. Стратегічний менеджмент (середина 1970-х років) – ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. На відміну від стратегічного планування стратегічний менеджмент головним завданням уба-

чає формування сприятливого для розвитку підприємства зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для дослідження питання щодо складу чинників зовнішнього середовища та їхнього впливу на ефективність управління підприємством вивчено праці таких авторів, як [9]: Н. Туленков, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, М.М. Максимцов, А.В. Ігнатієва, М.А. Комаров, Н.І. Кабушкін, П.В. Журавльов, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевський, М. Вудкок, Д. Френсіс, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Нілі, К. Адамс.

Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці сьогодні розглядається багато різноманітних чинників ефективності управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Центральне місце в теорії стратегічного управління займає поняття «стратегія». Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування та раціонального використання його конкурентних переваг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У процесі еволюції змінювалося розуміння сутності стратегічного управління. Сучасна трактовка його полягає у такому: стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як на його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни підприємства, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті допомагає підприємству вижити і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [7].

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (етапів):

1. Аналіз середовища є вихідним процесом, який забезпечує базу для формування місії та цілей підприємства, а також розроблення його стратегії. У межах цього етапу передбачається аналіз: 1) макрооточення; 2) безпосереднього оточення; 3) внутрішнього середовища.

2. Визначення місії та формування системи стратегічних цілей.

3. Розроблення стратегії підприємства для досягнення намічених цілей.

4. Реалізація стратегії.

5. Оцінка і контроль виконання стратегії та коригування її в разі необхідності, яке забезпечує зворотний зв'язок між цілями підприємства та процесом їх досягнення.

Стратегія як елемент процесу стратегічного управління – поняття динамічне і проходить етапи від базової до реальної, що формується з урахуванням додаткових дій як реакція на те, що відбувається [5].

Стратегічне управління інноваційним підприємством слід розглядати в єдності процесу і результату. Етапи стратегічного управління підприємством наведені на рис. 1.

Зазначимо, що пропонувані етапи стратегічного управління якісні й структурні. Основою стратегічного управління є діагностичний аналіз сфер управління, а також включає у себе розроблення стратегічного плану підприємства та цільових комплексних планів.

Стратегічне управління підприємством – процес динамічний, який концептуально можна представити у вигляді схеми на рис. 2.

Особливість схеми полягає у тому, що вона ґрунтується на обліку ринкового механізму, описує сувору послідовність усіх етапів стратегічного управління підприємства: проведення діагностичного аналізу, розроблення прогнозів, планів і багаторівневих стратегій.

На основі системного підходу розроблено модель підприємства (рис. 3).

У цій моделі підприємство розглядається як багаторівнева система, що складається з чотирьох підсистем: управління, управління виробництвом, управління персоналом, управління економікою. Кожна, зі свого боку, складається з функціональних підсистем управління.

Державне підприємство «Харківський автомобільний завод» є структурним підрозділом державного концерну «Укроборонпром» та виконує окремі роботи, які є складовими частинами загального оборонного замовлення. На підприємстві має місце заборгованість із заробітної плати перед працівниками підприємства, державним бюджетом України та державними цільовими фондами.

Відповідно до п. 1 Статуту Державного концерну «Укроборонпром», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. № 993, функції з управління концерном та контроль його діяльності здійснює Кабінет Міністрів України (далі – уповноважений орган управління).

Для вдосконалення державного управління в ОПК України та забезпечення структурної перебудови відповідних галузей промисловості, ефективного їх функціонування і розвитку, відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового

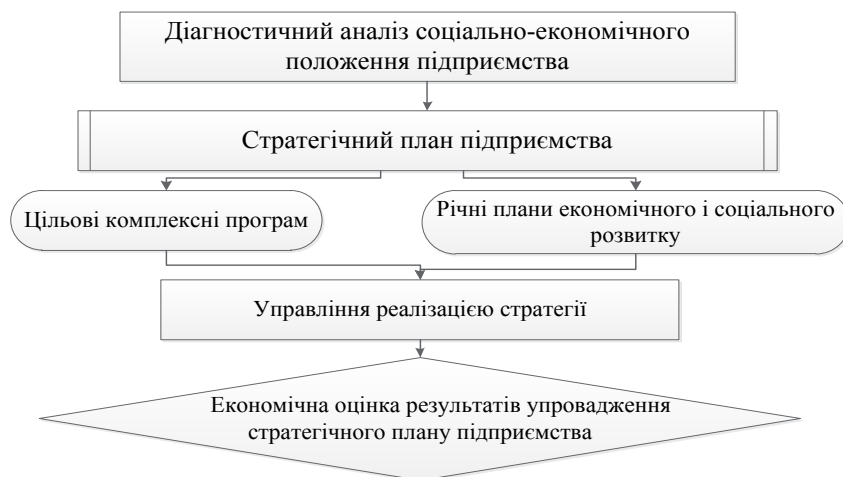


Рис. 1. Етапи стратегічного управління підприємством [1]



Рис. 2. Концептуальна схема стратегічного управління промисловим підприємством [3]



Рис. 3. Складові елементи управління підприємством [1]

комплексу України» [2] та Постанови Кабінету Міністрів України про утворення Державного концерну «Укроборонпром» [2], було створено Державний концерн «Укроборонпром» як об'єднання багатопрофільних підприємств різних галузей оборонної

промисловості України. До складу концерну увійшли 134 державні підприємства, які провадять господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової та спеціальної техніки та боєприпасів і

беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами.

Для забезпечення прийняття оптимальних кваліфікованих рішень за окремими напрямками діяльності в концерні реалізується концепція дивізійної структури управління. Зазначена концепція прийнята з урахуванням сучасних тенденцій теорії та практики менеджменту. Її суть полягає у відокремленні стратегічних і оперативних цілей від вирішення оперативних галузевих завдань.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» від 29 грудня 2010 р. № 1221 визначено, що до його складу увійшло Державне підприємство «Харківський автомобільний завод» [2].

Підприємство створено для виконання державних замовлень концерну «Укроборонпром» (раніше – Міністерством оборони України) з ремонту озброєння та військової техніки, замовлень сторонніх організацій, юридичних та фізичних осіб України та інших держав із ремонту та виготовлення продукції загальнотехнічного призначення тощо.

ДП «ХАРЗ» створено в 1944 р. в м. Харкові (нині – Харківський автомобільний завод (ДП «ХАЗ»)), засновано на державній власності і раніше підпорядковувалося Міністерству оборони України. Завод був створений для масового промислового ремонту гусеничних тягачів, тракторів і двигунів внутрішнього згорання. Продукція, яку випускав завод, призначалася для технічного оснащення армії і народного господарства. У своїй діяльності підприємство активно використовує усі наявні основні засоби.

Організація на верхньому рівні представлена управлінськими підрозділами, на нижньому – виробничими та обслуговувальними дільницями.

У діяльності підприємства можна виділити такі виробничі чинники [1]:

а) виробничі потужності

ДП «ХАЗ» сьогодні має у своєму складі такі основні засоби: дільницю з капітального ремонту гусеничної техніки, дільницю з капітального ремонту двигунів внутрішнього згорання з випробувальною станцією, дільницю відновлення і виготовлення деталей, дільницю з виготовлення дерев'яних виробів. Металорізальне, ковальсько-пресове і ливарне устаткування за класом точності дає змогу виробляти продукцію високої якості. Зараз у виробничому процесі використовується 295 верстатів різ-

ного призначення і 126 вантажопідйомних механізмів.

Виробничі можливості цеху з ремонту двигунів сьогодні не обмежені. Належно обладнана випробувальна станція за повного завантаження може провести випробування 18 двигунів на добу, або 4,5–5 тис. двигунів на рік.

Економічно вигідною і перспективною виявилася заново відкрита дільниця капітального ремонту автомобільних кранів вантажністю до 20 т і автогідропідйомників. За останні три роки на заводі проведено капітальний ремонт понад 50 автомобільних кранів, автогідропідйомників.

Підприємство має у своєму розпорядженні необхідну для забезпечення безперебійної виробничо-господарської діяльності кількість автомобільної техніки;

б) попит продукції та послуг

На ремонт двигунів підприємство має велику кількість замовлень.

Підвищеним попитом у населення користуються побутове лиття: плити пічні, печі опалювальні, колосники, каміни. Серед алюмінієвого лиття – патрубки водяні, корпуси санвузлів, трубки різних діаметрів, замовлення за моделями. Дільниця проводить термообробку всіх видів (відпалювання, загартування).

Сьогодні замовниками заводу є підприємства й організації м. Харкова і Харківської, Сумської, Полтавської, Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Луганської областей, міст Києва, Кременчука, Івано-Франківська, Черкас, Севастополя, Сімферополя, Бердянська, Москви, Саратова, Тюмені [5].

Перед тим як перейти до визначення соціального розвитку підприємства, звернемо увагу на організаційну структуру підприємства. Під терміном «організаційна структура» розуміють упорядковану сукупність служб, відділів, підрозділів та окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпорядкованості та виконують певні управлінські функції [2].

Також існує основна загальновідома типологія організаційних структур. Кількість і склад типів організаційних структур у різних літературних джерелах коливається від п'яти до тридцяти.

Найчастіше зустрічаються лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні, матричні структури.

Деяко рідше в окремі типи виділяють лінійно-штабні (або просто штабні), проектні та програмно-цільові.

У сучасних ринкових умовах ускладнення, коливання та постійної зміни зовнішнього середовища набувають поширення мережні організаційні структури управління. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

Внутрішні мережі передбачають застосування всередині організації принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами будуються на основі ринкових цін. Окрім того, підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім організаціям. Наприклад, у виробничо-торговельній фірмі виробничий підрозділ пропонує свою продукцію відділам реалізації фірми (за ринковими або наближеними до них цінами) та зовнішнім оптовим покупцям (за ринковими цінами).

Стабільні мережі передбачають передачу частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Наприклад, автомобільна компанія BMW близько 50% своїх сумарних виробничих витрат несе у зв'язку з оплатою послуг зовнішніх підрядників. На своїх же підприємствах вона концентрує зусилля на виконання ключових етапів автомобілебудування. Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації її підрядників.

Динамічні мережі набули поширення у деяких видах бізнесу, наприклад, у виробництві електроніки, одягу, видавничій справі тощо. Для досягнення поставлених цілей головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, дистриб'юторів, постачальників тощо. Головними конкурентними перевагами такої компанії є пропозиція ринку унікально втілених ідей, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та наявність професійного менеджменту. Динамічні мережі характеризуються досить високим ризиком несанкціонованого використання розроблених ними технологій третіми особами [4].

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів із відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку.

Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Підприємства можуть відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені під-

розділи відповідно до закону. Діяльність розташованих на території України відокремлених підрозділів підприємств, що знаходяться за її межами, регулюється Господарським кодексом та іншими законами.

Розглянемо організаційну структуру підприємства ДП ХАЗ (рис. 4).

Отже, на даному підприємстві застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Така структура базується на розподілі повноважень і відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Управління на підприємстві організовується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не підпорядковуються керівникам функціональних підрозділів апарату управління;

в) соціальний розвиток

Одночасно з удосконаленням виробництва і нарощуванням його обсягів на підприємстві проводиться постійна робота з поліпшення побуту, створення належних умов для продуктивної й якісної праці, доброго відпочинку;

г) тенденції діяльності

Робітники заводу повністю оволоділи технологією відновлення двигунів ЯМЗ-236, ЯМЗ-238, а у виробництві поставлено на потік виготовлення колісного евакуаційного тягача ТК-5ВМ.

Маючи надійні й економічні в експлуатації двигуни ЯМЗ-23, спеціалісти заводу освоїли переобладнання автомобілів «Урал-375» із карбюраторного на дизельний двигун. Переобладнання виявилось вдалим і модернізована машина «Урал» високо оцінюється спеціалістами-експлуатаційниками.

Державне підприємство – це самостійна господарська одиниця з правами юридичної особи, яка функціонує на основі державної форми власності в різних галузях народного господарства.

Державні органи, що вповноважені здійснювати управління державним підприємством, не мають права втручатися в його господарську діяльність. Вони вирішують питання створення підприємства і визначення мети і напрямку його діяльності, його організації чи ліквідації, а також здійснюють контроль над ефективністю використання та збереження довіреного підприємству майна.

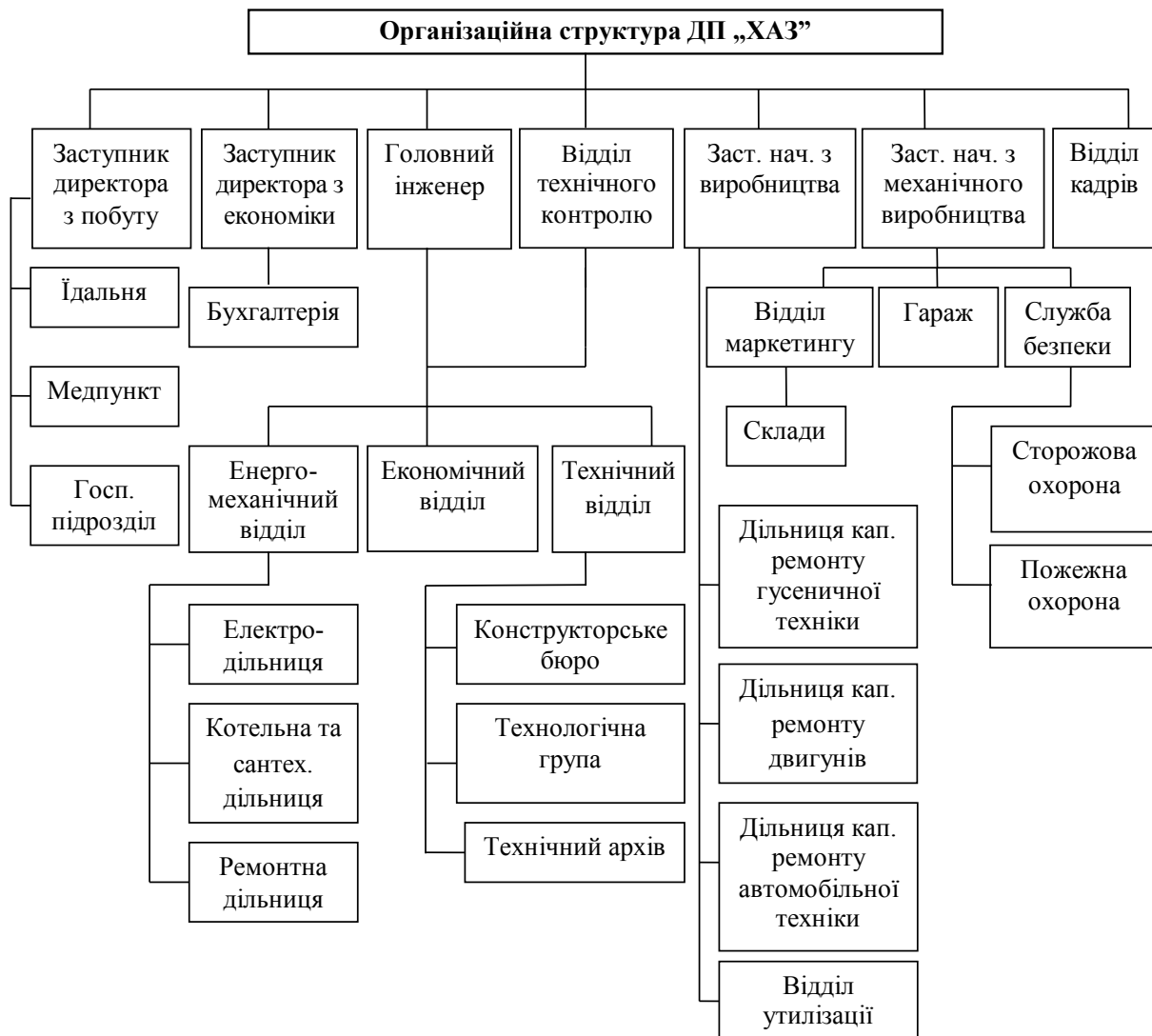


Рис. 4. Організаційна структура підприємства [1]

Державні підприємства поділяються на два види: державне комунальне, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць, і республіканське, засноване на державній власності.

Є також інші типи підприємств, включаючи орендне, що не суперечить законодавчим актам України. Воно має право продавати, передавати, надавати в позику, обмінювати, здавати в оренду тощо засоби виробництва і матеріальні цінності іншим підприємствам, організаціям, громадянам (іноземним також), випускати і реалізовувати цінні папери: акції, облігації та ін.

Керівні функції держава здійснює через установлення підприємствам контрольних цифр, економічних нормативів і лімітів, замовлень на продукцію, укладання контрактів тощо.

У своїй економічній діяльності підприємство повинно керуватися принципами

комерційного розрахунку та самофінансування, забезпечуючи відшкодування поточкових і капітальних витрат виключно за рахунок власних коштів та банківських кредитів. Водночас воно має право самостійно вирішувати питання матеріального стимулювання.

Державне підприємство несе повну відповідальність за свої зобов'язання перед державою та іншими підприємствами, організаціями, установами за дотримання кредитних договорів і розрахункової дисципліни. Підприємство, яке не виконує свої зобов'язання за розрахунками, може бути оголошене банком, що його обслуговує, неплатоспроможним (банкрутом).

Основні напрями діяльності досліджуваного підприємства представлено на рис. 5.

Освоївши ремонт і модернізацію колісного транспорту, завод увійшов до Всеукраїнської



Рис. 5. Основні напрями діяльності підприємства [3]

асоціації «Укрпастрас». У співдружності з іншими підприємствами «ХАЗ» виконав складання декількох міських автобусів великої місткості 52591 «Харків'янин». Ці машини на протязі чотирирічної експлуатації виявили високу надійність, користуються популярністю у мешканців, зокрема за умов посадки і висадки пасажирів.

Розуміючи, що наявність і кількість замовників вирішальною мірою залежить від якості продукції, яку завод випускає, колектив приділяє питанню поліпшення якості постійну увагу і досяг у цій роботі певних позитивних результатів. За період 2000–2013 рр. на якість заводської продукції надійшла лише одна рекламація. За той же час підприємство отримало претензій на якість продукції відповідно 5,7%, 4%, 3,5% і менше 1% від обсягу випущеної продукції, з яких визнано менше половини.

Напрями діяльності визначаються статутними документами, положеннями, чинним законодавством, зокрема Господарським кодексом України.

Можна виокремити такі найбільш важливі завдання діючого підприємства [6]:

- отримання доходу власником підприємства;
- забезпечення споживачів необхідною продукцією підприємства;
- забезпечення всього персоналу підприємства заробітною платою, нормальними умовами праці і можливістю професійного зростання підприємства;

- створення робочих місць для населення, яке проживає в регіоні розміщення підприємства;

- охорона навколишнього середовища: землі, повітряного і водного басейнів;

- недопущення збоїв у роботі підприємства.

Це означає, що воно має зв'язок із зовнішнім середовищем, реалізований за допомогою взаємного обміну різноманітними ресурсами (готовою продукцією, енергією, інформацією, грошовими коштами).

Найпростішу форму моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем можна представити так (рис. 6).

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища зводиться не тільки до встановлення чинників, що впливають на діяльність підприємства. Головне завдання полягає у виборі стратегічних цілей і стратегій для забезпечення ефективної роботи підприємства в майбутньому.

Висновки з цього дослідження. Сьогодні немає єдиної думки щодо використання методів аналізу зовнішнього середовища. У ході теоретичних і експериментальних досліджень встановлено, що визначальним чинником у виборі методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є конкретна мета, яку ставили дослідники у своїй роботі.

Зокрема, у стратегічному управлінні аналіз чинників зовнішнього середовища пов'язаний насамперед з уточненням місії і бачення глобальних і базових стратегій. Вирішення

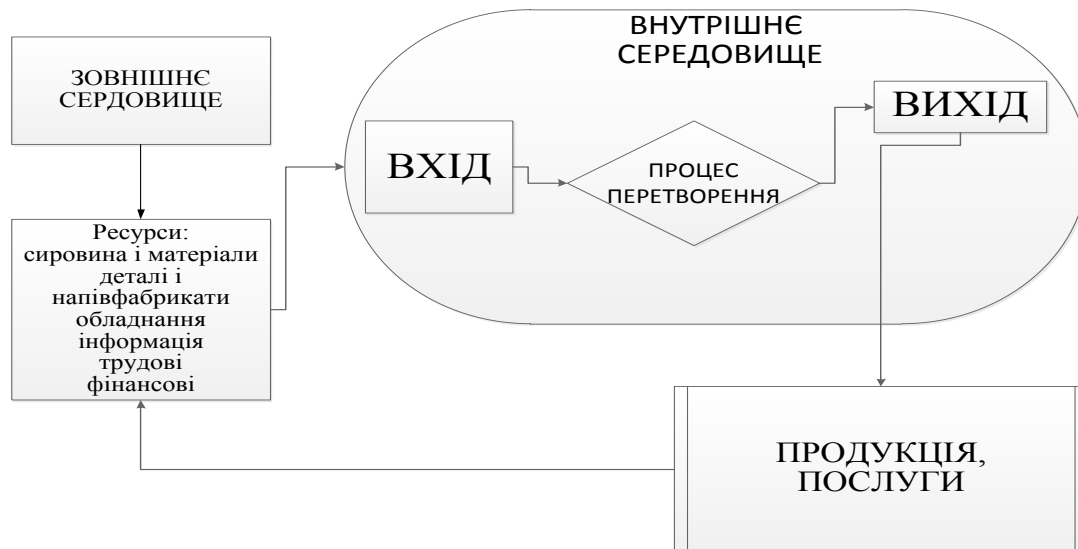


Рис. 6. Взаємозв'язок зовнішнього середовища з процесом перетворення на підприємстві [1]

цих завдань може бути досягнуто на основі використання таких наукових методів, як: діагностичний аналіз; аналіз основних чинників зовнішнього середовища на основі комплексного (соціального, технічного, економічного, політичного, природного) STEP-аналізу; для виявлення можливостей і загроз аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз); аналіз стратегічного потенціалу, конкурентних переваг, умов бізнесу і привабливості галузі на основі спеціально розробленої номограми з метою виявлення глобальної стратегії для підприємства або базової – для його сфер діяльності.

За оцінками західних експертів, 90% різних невдач пов'язано з некомпетентністю керівництва, його невмінням орієнтуватися в мінливості ринкової обстановки, зловживанням службовим становищем, консерватизмом мислення, що призводить до неефективного

управління підприємством, до прийняття помилкових рішень, втрати позицій на ринку.

Іншими важливими чинниками можливої невдачі підприємства є [8]:

- високі витрати виробництва продукції;
- необґрунтовані системи стратегічного планування;
- набір маркетингових засобів на підприємстві.

Аналіз теорії і практики менеджменту передбачає розгляд чинників внутрішнього середовища в їх розвитку як змінних. Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині організації, які переважно є контрольованими і регульованими. Основними змінними внутрішнього середовища організації є: цілі, структура, трудові ресурси, обладнання, матеріальні запаси, технологія, культура організації. Однак змінні фактори слід об'єднувати для виділення тих, якими можна управляти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аванесова Н.Е. Основні аспекти виробничої діяльності підприємства на прикладі ДП «ХАЗ». *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 «Економіка»*. 2014. № 3. С. 78–87.
2. Аванесова Н.Е. Оцінка безпекового потенціалу розвитку оборонної промисловості в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 9. С. 72–76.
3. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : монографія. Харків : Щедра садиба, 2015. 195 с.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
5. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І. Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо формування системи економічної безпеки підприємства із застосуванням математичного апарату теорії ігор. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2. Т. 1. С. 18–20.

6. Уткіна Ю.М. Методичні підходи до визначення поняття «конкурентостійкість підприємства». *Кримський науковий вісник*. 2015. № 1(14). С. 102–106.
7. Уткіна Ю.М, Тупікова О.Г. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. 256 с.
8. Hordyenko D.V. Osnovy ekonomycheskoj bezopasnosti hosudarstva. URL : www.csef.ru.
9. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk : ODDK J& Fijałkowska, 2002. S. 58, 64.
10. Kasiewicz S., Rogowski W., Kiciński M. Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Krakow : Oficyna Ekonomiczna, 2006. S. 62.
11. Klemperer P., Meyer M. Supply Function Equilibria in Oligopoly under Uncertainty. *Econometrica*. 1989. Vol. 57(6). P. 1243–1277.
12. Kolupaev V.A. Formirovanie koncepcii nacional'noj jekonomicheskoy bezopasnosti v zarubezhnyh stranah. *Belorusskaja jekonomika: analiz, prognoz, regulirovanie. Jekonomicheskij bjulleten' NIJeI Minjekonomiki RB*. 2013. № 12. P. 2–9.

REFERENCES:

1. Avanesova N. E. (2014) Osnovni aspekty vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva na prykladi DP «KhAZ» [The main aspects of the production activity of the enterprise at the premises of the State Enterprise "KhAZ"]. Collection of non-formal education. *Unpublished Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management: Series 1 of the economy*. No. 3. pp. 78-87.
2. Avanesova N. E. (2014) Otsinka bezpekovoho potentsialu rozvytku oboronnoi promyslovosti v umovakh yevrointehratsii [E. Estimation of the security potential of the development of defense industry in the conditions of European integration]. *Non-academic Herald of the Kherson State University: Series Economic Neurosciences*. No. 9. pp. 72-76.
3. Avanesova N.E. (2015) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom ta suchasnym mistom [Tekst]: monohrafiia [Strategic management of the enterprise and the modern city [Text]: monograph]. N.E. Avanesova O.V. Marchenko – X.: Shchedry Manor. – 195 p.
4. Dykan V.L. (2013) Stratehichne upravlinnia [Tekst]: navch. posib. [Strategic Management [Text]:teach. manual]. VL Dikan, VO Zubenko, O.V. Makovoz, IV Tokmakova, O.V. Shramenko – K.: "Center for Educational Literature". -272 p.
5. Rudnichenko Ye.M., Havlovska N.I. (2015) Pryiniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen shchodo formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva iz zastosuvanniam matematychnoho aparatu teorii ihor [Adoption of strategic management decisions regarding the formation of a system of economic security of an enterprise using the mathematical apparatus of game theory]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. : Scientific Journal. No.2, T.1. pp. 18-20.
6. Utkina Yu.M. (2015) Metodichni pidkhody do vyznachennia poniattia «konkurentostiikist pidpriemstva» [Utkina Yu.M. Methodical approaches to the definition of the concept of "competitiveness of the enterprise"]. *Crimean Scientific Newspaper: Scientific Journal*. No. 1 (14), pp. 102-106.
7. Utkina Yu.M, Tupikova O.H. (2018) Stratehichni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategic Directions of Increasing the Efficiency of Enterprises Under Current Conditions of Management]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. No. 64. – 256 p.
8. Hordyenko D. V. Osnovy ekonomycheskoj bezopasnosti hosudarstva / Hordyenko D. V. URL: www.csef.ru
9. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk : ODDK J& Fijałkowska, 2002. 116 s., c. 58, 64.
10. Kasiewicz S., Rogowski W., Kiciński M. Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Krakow : Oficyna Ekonomiczna, 2006. 118 s., c. 62.
11. Klemperer P., Meyer M. Supply Function Equilibria in Oligopoly under Uncertainty // *Econometrica*. Vol. 57(6). 1989. P. 1243-1277.
12. Kolupaev V. A. Formirovanie koncepcii nacional'noj jekonomicheskoy bezopasnosti v zarubezhnyh stranah // *Belorusskaja jekonomika: analiz, prognoz, regulirovanie. Jekonomicheskij bjulleten' NIJeI Minjekonomiki RB*. 2013. № 12. P. 2–9.