

УДК 658: 664.64

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Боліла С.Ю. – к.с.-г.н., доцент, Херсонський ДАУ

Постановка проблеми. Хлібопродукти відносяться до виду продовольчих товарів повсякденного та повсюдного споживчого призначення. Останнім часом зростаюча конкуренція між виробниками хлібобулочної продукції змушує підприємства хлібопекарської галузі додержуватися таких стратегічних напрямів у своїй діяльності, які б дали можливість протистояти тиску з боку конкурентів і були спрямовані на створення певних конкурентних переваг на ринку хлібопродуктів. Тому розробка стратегії розвитку підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг є актуальною задачею для підприємства будь-якої галузі, у тому числі і хлібопекарської. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства - забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптування до зовнішнього середовища, координування та передбачення майбутніх змін у діяльності. Тому вибір довгострокового якісно визначеного напрямку розвитку хлібопекарського підприємства на сьогоднішній час є необхідною умовою виживання та протистояння в конкурентній боротьбі за право мати свою власну частку ринку.

Стан вивчення проблеми. Проблеми розробки теоретичних основ та різних аспектів стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Василенко В.О., Винокуров В.А., Наливайко А.П., Пастухова В.В., Тренев Н.Н. та ін. Вітчизняні та зарубіжні джерела свідчать, що при всій значимості раніше проведених наукових досліджень окремі питання стратегічного управління вивчені недостатньо. Основна проблема полягає у недостатній адаптованості та обґрунтованості існуючих методичних підходів щодо управління конкурентоспроможністю до специфіки галузей промисловості. Процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємствах харчової промисловості у більшості випадків не мають необхідного рівня системності, гнучкості, динамічності. Вимагають подальшого вивчення питання розробки конкретних методів пошуку і реалізації резервів підвищення ефективності діяльності підприємства хлібопекарської галузі з позицій стратегічного менеджменту. Саме незавершеність наукових досліджень у площині вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства у галузі виробництва хлібопродуктів та очевидна методична і практична значимість даної проблеми зумовила вибір та обумовила об'єктивний характер актуальності теми дослідження.

Завдання і методика досліджень. Метою дослідження було розробити стратегію розвитку ВАТ «Новокаховський хлібозавод» в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку. Відповідно до мети роботи визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання: на основі поглибленого порівняльного аналізу існуючих теоретичних положень уточнено сут-

ність та методичні засади стратегічного планування діяльності підприємств хлібопекарської галузі; розглянуто стан та проблеми ринку хлібопродуктів та визначені перспективи його розвитку; проведений комплексний аналіз організаційно-економічного стану ВАТ "Новокаховський хлібо завод"; зроблено оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для ВАТ "Новокаховський хлібо завод"; визначено конкурентний статус ВАТ "Новокаховський хлібо завод"; сформульовано місію та систему цілей, здійснена оцінка та аналіз стратегічних альтернатив ВАТ "Новокаховський хлібо завод"; розроблено ресурсні та функціональні стратегії для ВАТ "Новокаховський хлібо завод" та здійснено економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступив "Новокаховський хлібо завод, розташований на земельній ділянці загальною площею 1,67 га в межах міста Нова Каховка, що випускає продукцію ще з 1954 року, має значний досвід роботи та займає значну частку ринку (43%). У 1998 році хлібо завод був реорганізований у Відкрите акціонерне товариство. Предметом дослідження є виробничозбутова діяльність ВАТ "Новокаховський хлібо завод", а також його конкурентна стратегія та можливість покращення діяльності за рахунок впровадження ресурсних і функціональних стратегій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних процесів, абстрактно-логічний, статистико-економічний монографічний, аналітичний, порівняння, узагальнення, експертних оцінок, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, розрахунково-конструктивний та експериментальний та ін.

Результати досліджень. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей у ринковій економіці. Розробка стратегії дозволяє підприємству виживати в умовах жорсткої конкуренції та ситуації на ринку, яка швидко змінюється. Ураховуючи, що стратегія - це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій для підприємств хлібопекарської галузі є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Місія організації визначає спектр можливих цілей організації, що спрямовані на розвиток потенціалу підприємства, як реакцію на зовнішні чинники бізнес-середовища з огляду на внутрішнє середовище організації.

З метою розробки стратегії розвитку підприємства ВАТ «Новокаховський хлібокомбінат» необхідно було спочатку оцінити його економічно-організаційний потенціал та конкурентну позицію на ринку.

У процесі дослідження був здійснений аналіз економічного та організаційного стану підприємства. Аналіз динаміки статутного капіталу підприємства та основних фондів (табл.1) показав, що розмір статутного капіталу залишився майже на одному рівні з незначним зменшенням на 0,1%, а первісна вартість основних фондів збільшилась досить суттєво на 39,5%, це трапилось через придбання додаткових основних фондів (нових технологічних ліній для макаронного цеху).

Таблиця 1 - Основні показники власних засобів ВАТ „Новокаховський хлібозавод”

Показники	Роки				2011 р. до 2008 р.,%
	2008	2009	2010	2011	
Статутний капітал, тис.грн.	181,2	181	180	180	99,9
Первісна вартість основних фондів, тис.грн..	2654,4	2947,3	3244,5	3703,2	139,5

У підприємства в наявності: приміщення для виробництва, приміщення для АУП, склад для зберігання сировини та матеріалів, гараж, лабораторія, їдальня, магазини для реалізації продукції, приміщення невикористаного призначення. У теперішній час підприємство має 5 цехів: хлібобулочний, кондитерський, пряничний, макаронний і цех бублічних виробів. У 2001 році було створено ДП «Каравай». Всі будівлі розташовані на одній території, що є дуже зручним для взаємодії відділів підприємства один з одним. Аналіз діяльності підприємства виявив, що останнім часом розширюється фірмова торгівля, відкрито 10 фірмових магазинів для реалізації своєї продукції. Доведення продукції до споживачів здійснюють 10 спеціалізованих автомашин, побудовані нові гаражі, кафе-бар «Троянда».

Показник середньорічної вартості основних фондів підприємства збільшився за 4 роки на 39%, що сприяє збільшенню темпів виробництва продукції та підвищенню продуктивності праці (табл. 2). Показник середньорічної вартості оборотних фондів теж збільшився на 123,1 тис.грн., це досить позитивний результат, тому що оборотні фонди мають велике значення у формуванні собівартості і вартості продукції. Вартість валової продукції за 4 роки збільшилась на 2208 тис. грн., цьому сприяло збільшення обсягів виробництва продукції і розширений асортимент.

Таблиця 2 - Основні економічні показники підприємства за 2008-2011 рр.

Показники	Роки				2011р. до 2008 р.,%
	2008	2009	2010	2011	
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2654,4	2947,3	3244,5	3703,2	139,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	537,7	621,3	612,5	662,3	123,1
Вартість валової продукції, тис.грн.	13214,8	13891,5	11638,3	15423,1	116,7
Середньорічна чисельність працівників, чол.	325	325	325	325	100
Вартість валової продукції в розрахунку на 1 працівника, грн.	40660,9	42743	35810,1	47455,7	116,7
Фондоозброєність, грн.	8167,4	9068,6	9983,1	11394,5	139,5
Фондомісткість, грн..	0,20	0,21	0,28	0,24	120
Фондовіддача, грн..	4,98	4,71	3,58	4,17	83,7
Енергоозброєність, грн.	2840,1	2910,3	3002,5	27264,5	96
Коефіцієнт оборотності обігових засобів	25,4	32,3	28,5	30,1	118,2
Тривалість оборотів, днів	8,4	10,9	14,6	12,9	154,2

Сприятливе становище для робітників характеризує показник чисельності робітників, який протягом чотирьох років залишається незмінним, на даному підприємстві плинність кадрів відсутня. Показник фондомісткості збільшився порівняно з 2008 роком на 120%. Показник фондovіддачі зменшився на 0,81 грн., це свідчить про те, що збільшення основних засобів ще не дало очікуваного результату, але підприємство розраховує на збільшення цього показника зі стабільним виробництвом і збутом продукції макаронного цеху та бублічної продукції. Показник фондоозброєності праці зростає протягом 4 років досить нормальними темпами з 8167,4 до 11394,5 грн. на одного робітника (збільшення в 1,39 рази).

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період збільшилася на 93,63 тис.грн., і в розрахунку чистий прибуток підприємства в 2011 році збільшився на 39,29 тис.грн. порівняно з 2008 роком (табл. 3).

Що ж до організаційної побудови, то на підприємстві є –хлібобулочний цех; кондитерський цех, макаронний цех, пряничний цех, лабораторія, відділ кадрів, фінансово – економічний відділ, інженерно - технічний відділ, виробничий відділ, комерційний відділ. У прямому підпорядкуванні у директора підприємства, знаходиться: бухгалтерія, відділ кадрів, начальник фінансово-економічного відділу, головний інженер, начальник виробництва, начальник комерційного відділу, тобто організаційна структура побудована на підприємстві досить вдало з точки зору того, що кожен начальник відповідає за доручену йому сферу діяльності, тому чітко знає свої функції та функції своїх підлеглих, забезпечуючи цим успішне функціонування діяльності підприємства.

Таблиця 3 - Економічна ефективність роботи підприємства ВАТ «Новокаховський хлібозавод»

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2011 р. до 2008 р., %
Грошова виручка від реалізації, тис.грн.	10197,0	10283,0	11860,0	12945,0	127
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	9993,08	10077,34	11622,8	12686,1	126,95
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	558,67	515,52	493,35	652,03	116,71
Валовий прибуток, тис.грн.	4406,37	4922,14	6689,3	6165,81	139,9
Прибуток, тис.грн.	224,52	206,2	197,34	260,81	116,71

Плинності кадрів за аналізований період не спостерігається, а заробітна плата персоналу хоча є і невеликою, але поступово зростає, до того ж на підприємстві, окрім матеріальних стимулів заохочення, використовують і моральні стимули, що сприяє доброму соціально-психологічному клімату в колективі. На підприємстві використовується відрядно-преміальна оплата праці для вантажників на розвантажувальних роботах, почасово-преміальна оплата праці та бригадна форма організації праці для робітників основного виробництва. Працівники адміністративно-управлінського апарату, водії та обслуговуючий персонал отримують тарифну ставку за відпрацьований місяць роботи.

Показник ефективності управління в динаміці представлений в таблиці 4.

Таблиця 4 - Ефективність управління підприємства за 2008-2011 р.

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2011 р. до 2008 р., у%
Ефективність управління, за кількістю управлінського персоналу	84,5	88,7	92,59	96,29	113,9
Ефективність управління за витратами на управління	3,04	3,44	4,07	4,21	138,48

Аналіз проведеної оцінки системи менеджменту на підприємстві за критеріями результативності та ефективності за період з 2008 по 2011 роки виявив, що вона має тенденцію до поступового збільшення та найбільшою є в 2011 році - це пояснюється найбільшим обсягом реалізованої продукції порівняно з попередніми роками та адаптацією підприємства до зовнішніх умов.

Таким чином, ми бачимо, що «Новокаховський хлібозавод» – є одним із підприємств – лідерів у сфері хлібопродуктів в м. Нова Каховка та м. Каховка і в цілому справляється з усіма труднощами, які постають перед ним. На своєму регіональному ринку підприємство реалізує продукцію основного асортименту таку, як хліб, хлібобулочні вироби та кондитерські вироби (це залежить від строків природності продукції), а таку продукцію як бублики, сухарі, торти – реалізує за межами регіонального ринку. ВАТ «Новокаховський хлібозавод» збуває свою продукцію по всій Херсонській області, а кондитерські вироби – до Криму, Дніпропетровської області, сухарі, бублики – до Дніпропетровської області. Ринок збуту постійно розширюється завдяки якості продукції.

За останні роки товариство збільшує об'єми виробництва та реалізації продукції. Практично весь асортимент виробленої продукції одразу реалізується споживачам. Це забезпечується щільним зв'язком з споживачами та за рахунок ефективної схеми договірних відношень. Підприємство ВАТ „Новокаховський хлібозавод” постійно бере участь в ярмарках-виставках, нові продукти неодноразово були нагороджені грамотами, визнанні як найкращі новинки серед хлібопродуктів.

Основні конкуренти на цьому ринку - це Бериславський хлібозавод, ТОВ «СИТИ» м. Цюрупінськ, компанія «Віста» с. Райське, ПП Попов, Херсонський хлібокомбінат, ПП Морозов, ПП «МіК» м. Кривий Ріг, «ССП» м. Запоріжжя і кондитерська фабрика м. Орджонікідзе. Основний конкурент, як виявили маркетингові дослідження, це Бериславський хлібозавод, його хліб, на думку споживачів, більш еластичний, з м'якою скоринкою, користується великим попитом.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що навіть з високою дисципліною поставок та високою репутацією у споживачів, Новокаховський хлібозавод не має змоги цінового маневрування, тому необхідно звернути увагу на такий фактор ключових факторів успіху, як можливість робити знижки на черствий хліб, або зменшувати ціну на хліб, який має нетоварний вигляд – для малозабезпечених верств населення.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ВАТ «Новокаховський хлібозавод», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить сильну та стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку.

Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів випуску традиційної продукції, так і активне розширення її асортименту, доцільно також ввести системи знижок для постійних клієнтів залежно від обсягу покупок і наявних платіжних карток, розробити гнучку систему спеціального обслуговування та оплати для наявних та майбутніх корпоративних клієнтів; забезпечити якісне системне обслуговування; провести широку рекламну кампанію в пресі та на веб-сторінках Інтернету і в місцях активного відвідування потенційними клієнтами. Можливо, варто організувати 1—2-хвилинне тижневе «нагадування» про себе з подальшим раціональним його розподілом на місцевих радіохвилях.

Необхідними завданнями для підвищення конкурентного статусу ВАТ «Новокаховський хлібозавод», на нашу думку, є: пошук додаткових ринків збуту та інвесторів; зменшення собівартості продукції шляхом використання нових технологій; упровадження нової техніки; покращення структури кадрів; підвищення продуктивності праці робітника; застосування маркетингових підходів щодо реалізації продукції.

Щоб обрати і розробити потрібну стратегію розвитку для ВАТ „Новокаховський хлібозавод”, дій було побудовано дерево цілей (рис.1). Як бачимо, в основі місії ВАТ „Новокаховський хлібозавод” лежить стратегічний маркетинговий підхід.

У процесі досліджень для підприємства було запропоновано два стратегічних напрями, які спрямовані на підтримку його успішної діяльності в довгостроковій перспективі: перший - розробка і впровадження загально конкурентної стратегії диференціації на існуючих сегментах ринка; другий - стратегія інтенсифікації (пошук і захоплення нових ринків збуту) при незначних змінах в асортименті хлібобулочної продукції.

На базі основних показників господарської діяльності підприємства ВАТ «Новокаховський хлібозавод», яка розрахована на основі Ф№1 «Баланс», Ф№2 «Звіт про фінансові результати» та на основі складових потенціалу підприємства, експертним методом було визначено, що підприємство має достатньо високий рівень розвитку та можливості досягти визначених цілей.

Для реалізації мети досліджень був розроблений “стратегічний бізнес-блок” підприємницької стратегії ВАТ «Новокаховський хлібозавод», в якому були визначені актуальні бізнес-стратегії діяльності та заходи для їх реалізації. Використання моделей для прийняття стратегічних рішень залежить від конкурентної ситуації. Ми застосували матрицю «Продукт- ринок» та матрицю Портера.

Основні стратегічні рекомендації, які ми надаємо підприємству:

- потрібно посилити заходи маркетингу для своєї продукції з метою стабілізації та розширення ринку збуту. Цього можна досягти, привабивши споживачів до своєї продукції через зниження цін, дегустацію продукції, особливо нової, рекламними заходами, допоміжними послугами у магазинах, прийманям заявок на виготовлення продукції до сімейних свят, інших якихось пам’ятних дат, упаковкою продукції, музичним супроводом у фірмових магазинах та ін.;

- необхідно застосовувати інноваційний підхід, розробляти нові види продукції, пристосовувати продукцію до певних сегментів споживачів;

- треба впроваджувати моніторинг споживчих запитів, проводити дні відчинених дверей, масове опитування споживачів.

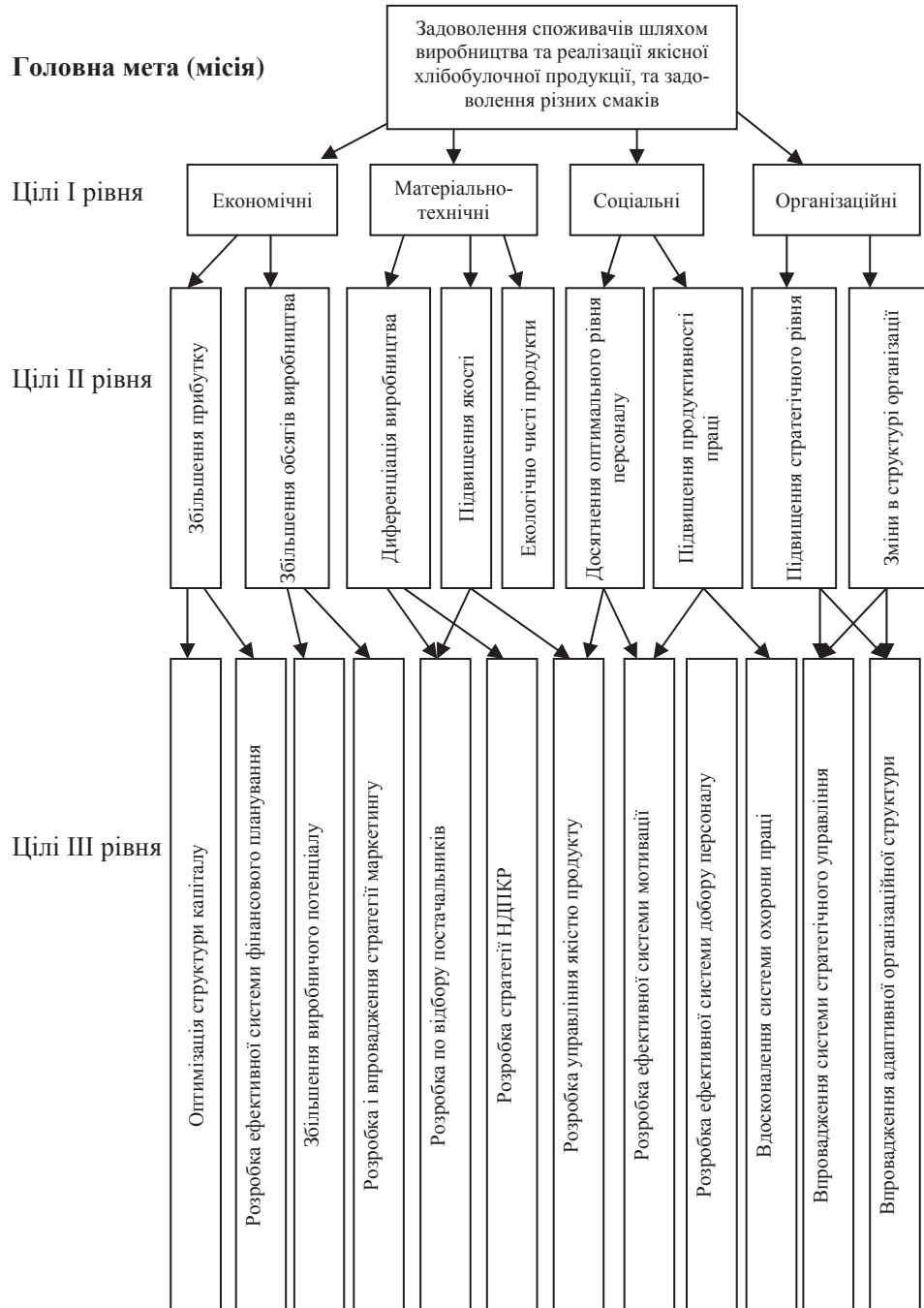


Рисунок 1. „Дерево цілей” Новокаховського хлібозаводу

Для того, щоб випередити своїх конкурентів, необхідно, сконцентрувати свої зусилля на таких стратегіях, як: лідерство в галузі витрат; стратегія диференціювання.

До того ж, підприємству слід значну увагу приділяти маркетинговій товарній політиці, визначити та створити оптимальну асортиментну структуру товару з урахуванням поточних витрат і довгострокових цілей.

На підприємстві виробляють таку продукцію: хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, макаронні вироби та печиво-пряникові вироби. За результатами аналізу найбільшу частку товарної продукції підприємство має по хлібобулочних výroбах – вона становить – 60,5% від загальної продукції, кондитерських výroбах – 13,0%, макаронним výroбам – 11,99%, печиво-пряникових výroбах – 14,51% відповідно.

Нами був здійснений аналіз портфеля бізнесу підприємства ВАТ „Новокаховського хлібозаводу” з метою оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) у складі портфеля бізнесу підприємства за матрицею БКГ.

Як виявив аналіз, „Знаки питання ” на підприємстві - макаронні вироби Маркетингова стратегія щодо макаронних виробів – інтенсифікація зусиль – вкладання коштів у розвиток до речі вже вкладено, а тепер підприємство буде покращувати якість цієї продукції та працювати над її вдосконаленням, зниженням витрат на виробництво.

„Зірки” – це печиво – пряниковий цех. Ця продукція приносить підприємству певний значний прибуток, але потребує ще більших вкладень. До зірок ми можемо ще віднести вироби кондитерського цеху. Основна стратегія підприємства відносно цих СГП – стратегія підтримання конкурентних переваг.

„Дійні корови – це хлібобулочний цех, товари цього СГП досягли фази зрілості і приносять підприємству основний прибуток за незначної потреби у фінансуванні. За рахунок цього СГП здійснюється фінансування і решти СГП. Оскільки продукція постійно користується попитом, а наше підприємство є лідером на своєму регіональному ринку, воно стабільно отримує від „Дійної корови ” прибуток і тому основна маркетингова стратегія відносно цього СГП – підтримання існуючого стану.

Висновки та пропозиції. Таким чином, стратегія диференціації є прийнятною для підприємства, тому що пропозиція на нових ринках збуту різноманітної продукції, яка швидко знайде свої споживачів через помірну ціну, якість, можливість задовольнити вишукані смаки споживачів дасть підприємству змогу закріпити свої позиції на новому сегменті ринку і завоювати собі імідж найкращого виробника хлібобулочної продукції.

Стратегія розвитку Новокаховського хлібозаводу являє собою комплексний план, направлений на вдосконалення показників функціональних напрямів діяльності в довгостроковій перспективі і буде ефективною, якщо функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної.

Для підприємства ВАТ «Новокаховський хлібозавод» були розроблені основні напрями підвищення ефективності діяльності: оптимізація усіх витрат підприємства; підвищення рентабельності; впровадження нових технологій і техніки; збільшення прибутку; раціональне використання оборотних і необоротних активів; застосування маркетингових стратегій, рішень, ідей; прове-

дення систематичних моніторинрів роботи підприємства; стимулювання робітників до праці.

Якщо підприємство буде працювати над усіма цими напрямками, воно зможе підвищити свою ефективність та головне, щоб усе це виконувалося в одному комплексі, коли буде існувати одна велика комплексна система дій підприємства, тоді і буде позитивний результат його праці.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ВАТ „Новокаховський хлібо завод” ми пропонуємо заходи, які впливають з діагностики маркетингового середовища підприємства та стратегічних альтернатив. Перш за все на підприємстві необхідно створити відділ маркетингу, тобто змінити організаційну структуру управління. Зазначений відділ буде самостійним підрозділом підприємства, що буде обслуговувати і забезпечувати ефективну діяльність виробництва й інших підрозділів. У той же час, відділ буде виконувати функції раціональної організації маркетингу, комерції, конкуренції та інших маркетингових забезпечень. Службу буде очолювати заступник директора по маркетингу, який призначається директором в установленому порядку, на конкурсній основі. Заступник директора по маркетингу є підлеглим по всіх аспектах діяльності директора.

Для проведення диференціації можуть використовуватися різні засади. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація за рахунок введення нових видів баранок «Макові» та «Глазурні»), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

Далі ми запропонували підприємству, згідно з проведеним дослідженням, провести заходи щодо зниження собівартості продукції шляхом удосконалення технології виробництва і більш раціонального використання сировини. Згідно з нашими розрахунками чиста умовно – річна економія за проектом дасть для виробництва 109,65 тис.грн.; за два роки інвестиції окупляться і хлібо завод на кожну вкладену гривню інвестицій отримає 1,64 грн. чистого грошового потоку.

Таким чином, запропоновані заходи нададуть можливість ВАТ «Новокаховський хлібо завод» побудувати його діяльність на стратегічній основі, що забезпечить здійснення високоефективної ринкової діяльності та надасть можливість для його подальшого розвитку, утриманню конкурентних позицій і зростанню конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень. Питання розвитку підприємств у напрямі підвищення їх конкурентоспроможності з позицій стратегічного управління є достатньо складним, але необхідним процесом, що потребує вирішення. У межах даного дослідження були окреслені напрями розвитку підприємства хлібопекарської галузі. У наших подальших дослідженнях ми торкнемося цих питань і шляхів їх вирішення для підприємств інших галузей харчової промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навч. посібн. / В.О. Василенко - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 396 с.
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. / В.А. Винокуров.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 263 с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку (Монографія) / А. П. Наливайко.- К.:КНЕУ, 2001.-227 с.
4. Пастухова В.В.Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність (Монографія) / В.В. Пастухова.- К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2002.-302 с.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев.- М.:”Издательство ПРИОР”, 2002. -288 с.

УДК 330.341**ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ІЄРАРХІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ***Гаврилюк В. Т. – к.е.н., доцент Харківський соціально-економічний інститут*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток виробництва носить інноваційний характер, що передбачає швидке відновлення технологій і продукції за рахунок модернізації виробництва. Цей процес призвів до появи прогресивних форм управління інноваційним циклом, відмітною рисою яких є тверди вимоги до технічного рівня і якості проекту. Перехід підприємств до нових форм господарювання обумовив застосування методів стратегічного планування і управління, що включають розробку його ефективного функціонування і розвитку. Управління інноваційним процесом на підприємстві припускає узгодження всіх наявних ресурсів з масштабами майбутньої науково-технічної діяльності. Рішення проблеми моделювання складних економічних систем, таких як, процес введення інновацій, шляхом складання матриць, дає можливість підприємству виявити фактори, що роблять негативний вплив. Їхнє виявлення на етапі проектування дає можливість провести детальний аналіз і коректування, а так само розробити нову модель із уже зміненими показниками.

Стан вивчення проблеми. При аналізі рішення про інновації дуже часте число елементів і їхніх взаємозв'язків настільки велике, що перевищує здатність дослідника сприймати інформацію в повному обсязі. У таких випадках система поділяється на підсистеми. Одним з таких розподілів є ієрархічне. Ієрархія являє собою визначений вид системи, заснований на припущенні, що її елементи можуть групуватися в не зв'язані безлічі. При цьому елементи кожної групи знаходяться під впливом елементів деякої іншої цілком визначеної групи й у свою чергу впливають на елементи в кожній групі ієрархії, називаної рівнем, незалежні[1,2,3,4,5,6].

Завдання і методика досліджень. Застосуванню ієрархічних методів