

УДК 330.34:658.5:69

Бурмака Т.М.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова*

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті наведено алгоритм комплексної оцінки потенціалу розвитку будівельних підприємств, здійснена класифікація резервів екстенсивного та інтенсивного характеру, виявлені основні внутрішні ресурси та сформована система показників оцінки рівня потенціалу. Визначення інтегрального показника потенціалу розвитку дозволить здійснювати ефективне та своєчасне управління розвитком будівельних підприємств.

Ключові слова: потенціал, розвиток, комплексна оцінка, інтегральний показник, резерви екстенсивного та інтенсивного характеру.

Бурмака Т.Н. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

В статье представлен алгоритм комплексной оценки потенциала развития строительных предприятий, осуществлена классификация резервов экстенсивного и интенсивного характера, выявлены основные внутренние ресурсы и сформирована система показателей оценки уровня потенциала. Определение интегрального показателя потенциала развития позволит осуществлять эффективное и своевременное управление развитием строительных предприятий.

Ключевые слова: потенциал, развитие, комплексная оценка, интегральный показатель, резервы экстенсивного и интенсивного характера.

Burmaka T.M. COMPREHENSIVE EVALUATION OF POTENTIAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

The article presents the algorithm for a comprehensive assessment of the development potential of construction enterprises, categorization of reserves of extensive and intensive character, identified key internal resources and established a system of indicators to measure the level of capacity. Definition integral indicator development potential will allow for effective and timely management of the construction companies.

Keywords: potential, development, evaluation, integral index, reserves of extensive and intensive character.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки України розробка успішної ринкової стратегії, оцінка перспектив і напрямів соціально-економічного розвитку будівельних підприємств потребує комплексної оцінки внутрішнього середовища. Це пов'язано з тим, що економічно збалансована сукупність основних процесів і елементів підприємств дозволяють забезпечити конкурентні переваги в ринковому середовищі, а їх стан визначають ті можливості розвитку якими володіє підприємство.

У сучасних ринкових умовах стійкий соціально-економічний розвиток стає результатом цілеспрямованого процесу внесення скоординованих змін до кількісних та структурних внутрішніх характеристик системи, необхідність яких виявляється за допомогою комплексної оцінки потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наявні методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства, висвітлені в економічній літературі [3; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 13; 14]; можна об'єднати в дві групи:

– індивідуальні методи оцінки за кожним видом потенціалу;

– матричні (інтегральні) методи, сутність яких полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника потенціалу підприємства або в графоаналітичному визначенні його моделі за видами потенціалу.

До першої групи відносяться наступні методи:

1) метод експертної оцінки, який проводиться в декілька етапів: формування репрезентативної експертної групи; підготовка і проведення експертизи; статистична обробка отриманих результатів опитування. Експертному методу притаманний суб'єктивний характер, внаслідок чого він найчастіше застосовується при оцінці соціального потенціалу;

2) факторний аналіз, який дозволяє виявити роль окремих факторів у зміні показників, що характеризу-

ють потенціал. Розрахунки за цим методом найбільш доцільні при вимірюванні виробничого потенціалу;

3) метод відхилень (різниць), сутність якого полягає в прямому визначенні переваг і недоліків кожного виду потенціалу за окремими індикаторами-показниками, які найбільш повно його характеризують, шляхом порівняння фактичних значень з еталонними (ідеальними);

4) метод рангів, який передбачає порівняння об'єкта оцінки з іншими аналогічними об'єктами за абсолютними значеннями та дозволяє здійснити ранжування складових потенціалу підприємства;

5) метод бальних оцінок, відповідно до якого розраховується рейтинг кожного потенціалу. При цьому можливі два варіанти розрахунку: з урахуванням коефіцієнта чутливості за кожним видом потенціалу і без його врахування.

Розглянуті методи оцінки є досить простими і не вимагають застосування спеціального математичного апарату, однак вони не дають узагальненої характеристики потенціалу підприємства.

До другої групи методів оцінки потенціалу підприємства, які дозволяють здійснити найбільш повну та об'єктивну оцінку, відносяться наступні: метод таксономічного аналізу, метод радару, метод рейтингової оцінки, метод дендритів, метод куль, індексний метод.

При оцінці потенціалу підприємства необхідно враховувати значимість кожного виду потенціалу в загальній оцінці. Це дозволяють здійснити лише методи таксономічного аналізу та рейтингової оцінки за допомогою врахування коефіцієнтів вагомості. Окрім того і метод таксономічного аналізу й метод рейтингової оцінки базуються на співставленні фактичних значень показників з еталонними. За методом таксономічного аналізу еталонне значення визначається серед існуючих показників, а метод рейтингової

оцінки дозволяє використовувати й інші значення до яких прагне підприємство.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз численних досліджень і публікацій щодо визначення величини потенціалу виявив відсутність єдиного підходу до проведення комплексної оцінки потенціалу розвитку будівельних підприємств. Зважаючи на вищевикладене питання оцін-

ки внутрішньої складової процесів розвитку підприємств залишається актуальним та потребує суттєвого вдосконалення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення підходу до оцінки потенціалу розвитку будівельних підприємств за рахунок реалізації наявних та можливих резервів інтенсивного та екстенсивного характеру.

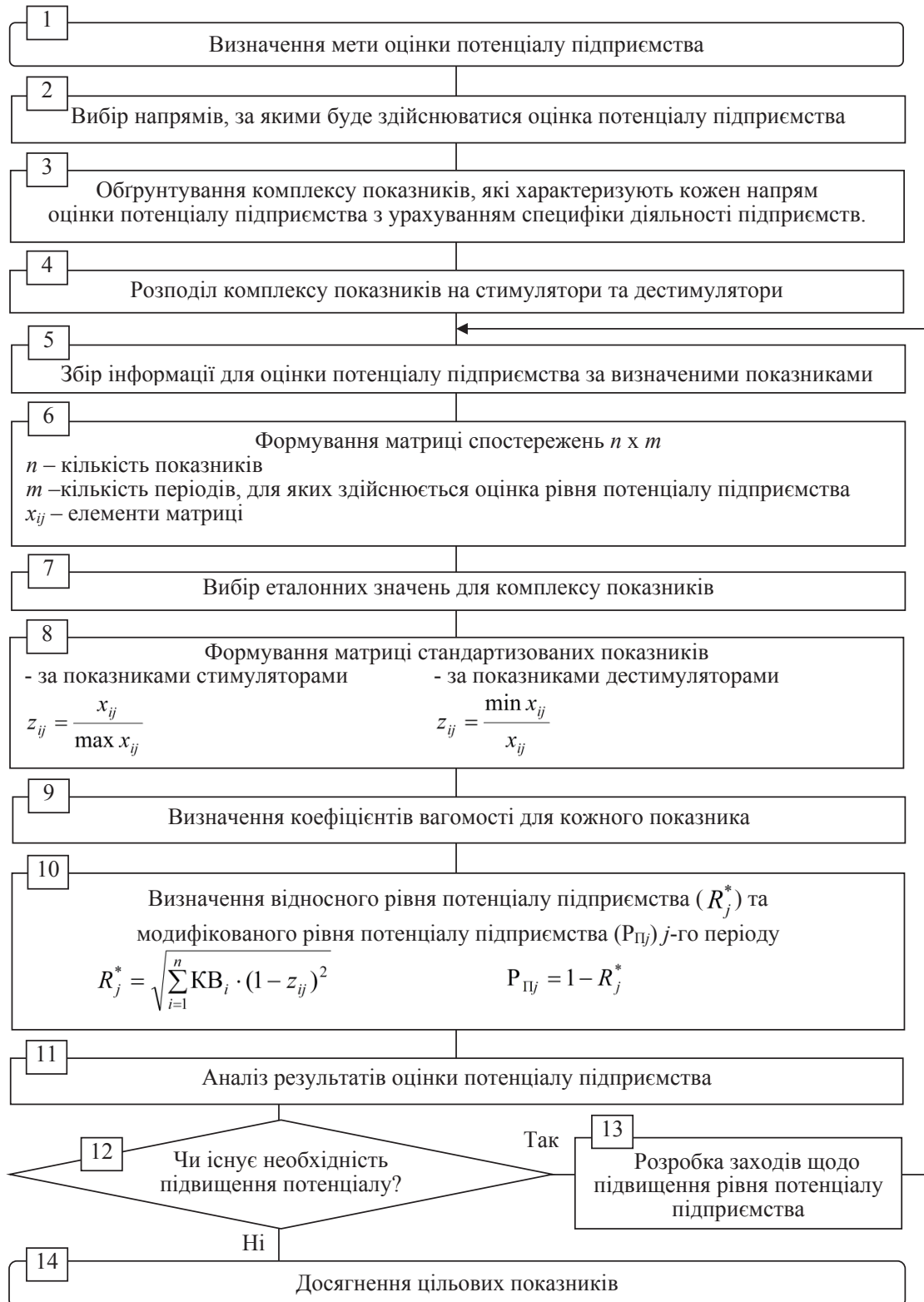


Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня потенціалу розвитку підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал характеризує внутрішню складову процесів розвитку підприємств, на яку здійснюється управлінський вплив, тому для ефективного управління й оцінки необхідно використовувати планові (прогнози) еталонні значення. У зв'язку з цим у процесі оцінки найбільш доцільним є застосування методу рейтингової оцінки.

У загальному вигляді метод рейтингової оцінки потенціалу розвитку підприємства складається з наступних етапів (рис. 1).

Перший етап. Визначення мети оцінки потенціалу підприємства (виявлення резервів економічного зростання та розвитку, обґрунтування напрямку та обсягу інвестицій, інші цілі стратегічного й поточного управління).

Другий етап. Вибір напрямів, за якими буде здійснюватися оцінка потенціалу підприємства. Комплексний характер поняття потенціалу підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв) за видами ресурсів, що охоплюють найбільш важливі аспекти внутрішнього середовища. У результаті проведеного аналізу складу внутрішніх ресурсів підприємства Ю.Б. Івановим, О.М. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамовою [5] було виявлено 32 види внутрішніх ресурсів. Але більшість фахівців [2; 7; 12; 15] виділяють наступні види внутрішніх ресурсів: техніко-технологічні, матеріальні, трудові, фінансові й управлінські, за якими в подальшому буде здійснюватися оцінка потенціалу будівельних підприємств.

Третій етап. Обґрунтування комплексу показників, які характеризують кожен напрям оцінки потенціалу розвитку підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. У результаті проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності запропоновано наступний комплекс показників оцінки потенціалу розвитку будівельних підприємств [1]:

1. Техніко-технологічні ресурси:

- фондвіддача основних виробничих засобів;
- фондоозброєність;
- механоозброєність виробництва;
- коефіцієнт використання будівельних машин за часом;

- загальний коефіцієнт використання виробничих потужностей.

2. Матеріальні ресурси:

- матеріаломісткість продукції;
- тривалість одного обороту в днях;
- вивільнення матеріальних ресурсів.

3. Трудові ресурси:

- продуктивність праці;
- питома трудомісткість продукції;
- середній тарифний розряд робітників;
- рівень задоволення соціально-побутових потреб працівників;
- рівень умов праці.

4. Фінансові ресурси:

- капіталовіддача;
- рентабельність капіталу;
- маневреність власного капіталу;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- витрати на гривню продукції.

5. Ресурси управління:

- коефіцієнт використання робочого часу;
- коефіцієнт кваліфікації працівників;
- коефіцієнт повноти, оперативності та якості виконання функціональних зобов'язань;

- надійність системи управління;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції.

На четвертому етапі проводиться розподіл комплексу показників матриці спостережень на стимулятори й дестимулятори. До показників дестимуляторів, значення яких має бути мінімально можливим, відносяться: матеріаломісткість продукції, тривалість одного обороту в днях, питома трудомісткість продукції, витрати на гривню продукції, питома вага витрат на управління в собівартості продукції. Всі інші показники є показниками-стимуляторами.

П'ятий етап. Збір необхідної первинної інформація для оцінки потенціалу підприємства за вищевизначеними показниками.

Шостий етап. Формування матриці спостережень n на m , де n – кількість показників, m – кількість періодів, для яких здійснюється оцінка рівня потенціалу підприємства, x_{ij} – елементи матриці.

Сьомий етап. Вибір еталонних значень у матриці спостережень для комплексу показників. Еталонні значення визначаються керівництвом підприємства, або обираються найкращі значення за кожним показником матриці спостережень.

На восьмому етапі здійснюється формування матриці стандартизованих показників. Для показників-стимуляторів кожен елемент стандартизованої матриці (z_{ij}) визначається за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max x_{ij}}, \quad (1)$$

де x_{ij} – значення показника стимулятора;
 $\max x_{ij}$ – максимальне значення відповідного показника матриці спостережень.

Для показників-дестимуляторів кожен елемент стандартизованої матриці розраховується за формулою:

$$z_{ij} = \frac{\min x_{ij}}{x_{ij}}, \quad (2)$$

де $\min x_{ij}$ – мінімальне значення відповідного показника-дестимулятора матриці спостережень.

Дев'ятий етап. Визначення коефіцієнтів вагомості для кожного показника здійснюється за допомогою методу експертних оцінок.

На десятому етапі відбувається розрахунок відносного рівня потенціалу підприємства для кожного періоду за формулою:

$$R_j^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n KB_i \cdot (1 - z_{ij})^2}, \quad (3)$$

де R_j^* – відносний рівень потенціалу підприємства для j -го періоду, част. од.



Рис. 2. Класифікація резервів соціально-економічного розвитку

Для зручності аналізу отриманих результатів краще використовувати модифікований показник рівня потенціалу підприємства:

$$P_{ij} = 1 - R_j^*, \quad (4)$$

де P_{ij} – модифікований рівень потенціалу підприємства для j -го періоду, част. од.

Таким чином, чим ефективніше використовуються ресурси підприємства, тим більше значення модифікованого рівня його потенціалу.

На одинадцятому етапі проводиться аналіз результатів оцінки потенціалу підприємства. У випадку, коли існує необхідність підвищення рівня потенціалу, здійснюється розробка заходів, спрямованих на його підвищення (тринадцятий етап) та здійснюється повторний розрахунок відповідно до алгоритму оцінки рівня потенціалу підприємства (рис. 1) починаючи з п'ятого етапу.

Підвищення потенціалу підприємства може здійснюватися за рахунок якісних й структурних змін

у діяльності підприємства (екстенсивний тип розвитку) та кількісних змін (інтенсивний тип розвитку). Тому для здійснення ефективного управління розвитком підприємства необхідно здійснити оцінку підвищення потенціалу підприємства за рахунок реалізації наявних та можливих резервів.

За своєю економічною природою і характером впливу на потенціал підприємства резерви мають екстенсивний або інтенсивний характер. До резервів екстенсивного характеру відносяться ті, що пов'язані з використанням у виробництві додаткових ресурсів. Резервами інтенсивного типу вважаються резерви, пов'язані з найбільш повним та раціональним використанням наявного та прихованого потенціалу розвитку. На рис. 2 представлена класифікація резервів інтенсивного та екстенсивного характеру [1].

За способом виявлення резерви поділяються на явні та приховані. До явних відносяться ті резерви, які легко виявити за звітною інформацією. Вони у свою чергу можуть бути безумовними й умовними.

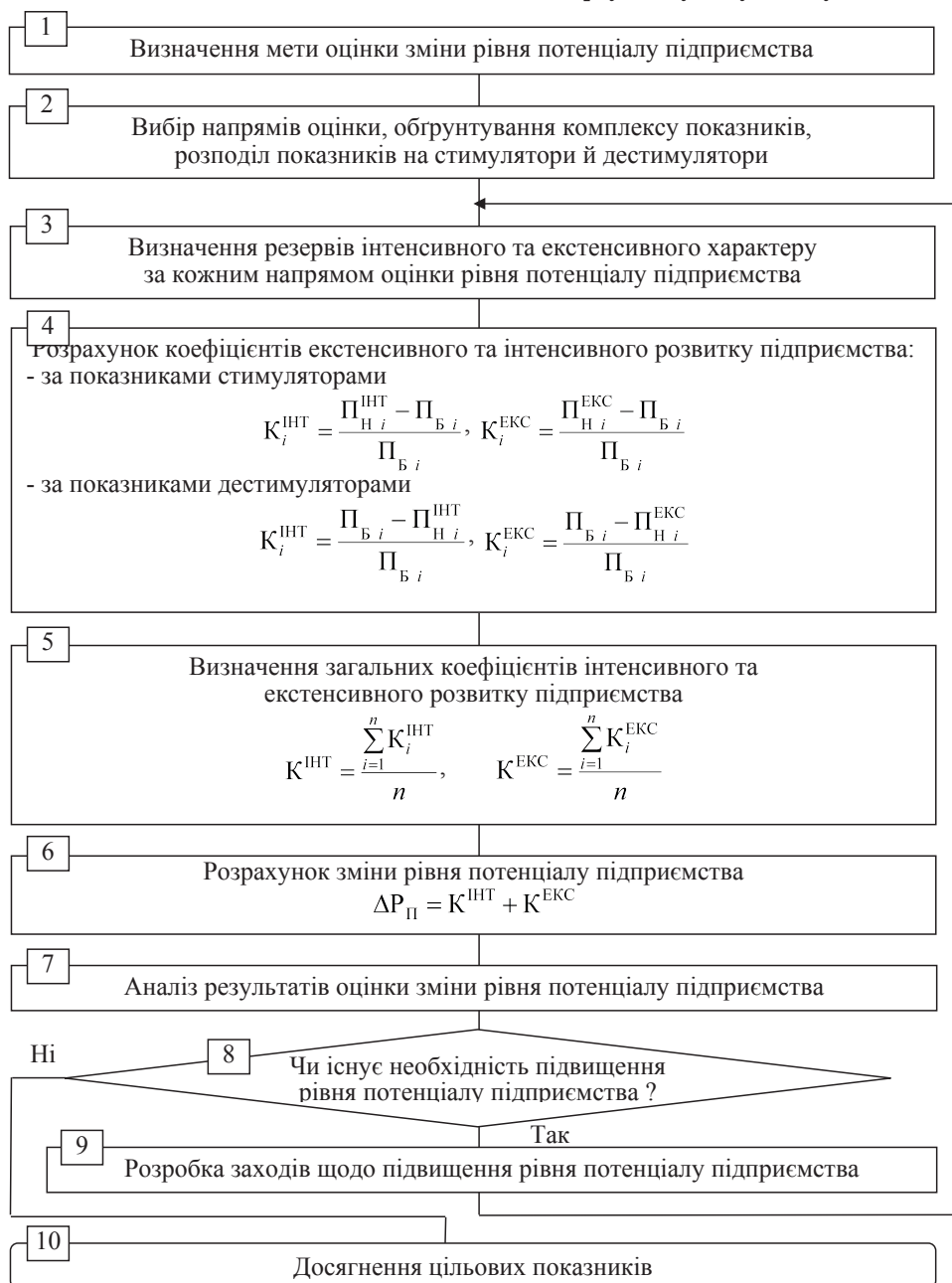


Рис. 3. Алгоритм оцінки зміни рівня потенціалу розвитку підприємства

Безумовні резерви пов'язані з недопущенням явних втрат матеріальних ресурсів і робочого часу (наприклад, нестача й псування ресурсів, виробничий брак, втрати від списання боргів, виплачені штрафи та ін.).

До умовних втрат відносяться перевитрати всіх видів ресурсів у порівнянні з діючими на підприємстві нормами. Умовні втрати можуть бути викликані недосконалістю існуючих норм на підприємстві, незадовільним станом устаткування, недостатньою кваліфікацією робітників та службовців, низьким рівнем організації виробництва, порушенням технологічних процесів, невиконанням організаційно-технічних заходів, тощо.

До прихованих резервів відносяться ті, що пов'язані із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу й передового досвіду. Ці резерви здійснюють найбільш значимий вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства і його розвиток.

Важливим аспектом при розгляді резервів є час їх виникнення. За цією ознакою резерви можна розділити на невраховані при розробці планів розвитку, і резерви, що виникли після його затвердження. З огляду на безперервність процесу розвитку, необхідно постійно здійснювати коригування затверджених планів шляхом внесення відповідних змін.

Таким чином, при розробці заходів щодо підвищення рівня потенціалу підприємства (етап 13, рис. 1) необхідно враховувати зміни його рівня за рахунок резервів інтенсивного та екстенсивного характеру. Запропоновані відповідні рекомендації представлені у вигляді алгоритму на рис. 3.

Перший етап. Визначення мети оцінки зміни рівня потенціалу підприємства, яка може відображати аналіз й оцінку змін за попередній період або планування й прогнозування використання резервів інтенсивного та екстенсивного характеру на майбутній період.

На другому етапі здійснюється вибір напрямів оцінки, обґрунтування комплексу показників та їх розподіл на стимулятори й дестимулятори. Інформація для цього етапу отримується з вищенаведеного алгоритму оцінки рівня потенціалу підприємства (етапи 2-4, рис. 1).

Третій етап. Визначення резервів інтенсивного та екстенсивного характеру за кожним напрямом оцінки рівня потенціалу підприємства, відповідно до розглянутої класифікації резервів.

Четвертий етап. Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок резервів екстенсивного та інтенсивного характеру для показників-стимуляторів пропонується розраховувати наступним чином:

$$K_i^{\text{ИТ}} = \frac{\Pi_{\text{Н}i}^{\text{ИТ}} - \Pi_{\text{Б}i}}{\Pi_{\text{Б}i}}, \quad (5)$$

за рахунок резервів інтенсивного та екстенсивного характеру

$$K_i^{\text{ЕК}} = \frac{\Pi_{\text{Н}i}^{\text{ЕК}} - \Pi_{\text{Б}i}}{\Pi_{\text{Б}i}}, \quad (6)$$

де $K_i^{\text{ИТ}}$, $K_i^{\text{ЕК}}$ – коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного розвитку підприємства за i -им показником оцінки відповідно;

$\Pi_{\text{Н}i}^{\text{ИТ}}$, $\Pi_{\text{Н}i}^{\text{ЕК}}$ – значення i -го показника з урахуванням змін інтенсивного та екстенсивного характеру відповідно, од.;

$\Pi_{\text{Б}i}$ – базове значення i -го показника, од.

Для показників-дестимуляторів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства пропонується визначати таким чином:

$$K_i^{\text{ИТ}} = \frac{\Pi_{\text{Б}i} - \Pi_{\text{Н}i}^{\text{ИТ}}}{\Pi_{\text{Б}i}}, \quad (7)$$

$$K_i^{\text{ЕК}} = \frac{\Pi_{\text{Б}i} - \Pi_{\text{Н}i}^{\text{ЕК}}}{\Pi_{\text{Б}i}}. \quad (8)$$

Якщо відсутні зміни показників за рахунок інтенсивного або екстенсивного характеру, то вони в подальших розрахунках не використовуються.

П'ятий етап. Загальні коефіцієнти інтенсивного ($K^{\text{ИТ}}$) та екстенсивного розвитку ($K^{\text{ЕК}}$) підприємства визначаються за середньоарифметичним розрахунком:

$$K^{\text{ИТ}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i^{\text{ИТ}}}{n}, \quad (9)$$

$$K^{\text{ЕК}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i^{\text{ЕК}}}{n}, \quad (10)$$

де n – кількість показників, що оцінюють внутрішнє середовище підприємства.

На шостому етапі проводиться розрахунок зміни рівня потенціалу підприємства ($\Delta P_{\text{П}}$) як суми коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного розвитку підприємства:

$$\Delta P_{\text{П}} = K^{\text{ИТ}} + K^{\text{ЕК}}. \quad (11)$$

На наступному етапі здійснюється аналіз результатів оцінки зміни рівня потенціалу підприємства. У випадку, коли існує необхідність підвищення рівня потенціалу, розробляються відповідні заходи (етап 9) та здійснюється повторний розрахунок відповідно до алгоритму оцінки зміни рівня потенціалу розвитку підприємства за рахунок резервів інтенсивного та екстенсивного характеру (рис. 3) починаючи з третього етапу.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо удосконалення оцінки рівня потенціалу розвитку можуть бути використані як для аналізу отриманих результатів, так і для планування та прогнозування діяльності будівельних підприємств. У першому випадку оцінка рівня потенціалу виконується за фактичними значеннями показників за рахунок змін інтенсивного та екстенсивного характеру. У другому випадку оцінка рівня потенціалу здійснюється за плановими значеннями показників, що характеризують кожну внутрішню складову. Ці показники у свою чергу являють собою індикатори внутрішнього розвитку підприємства за рахунок змін інтенсивного та екстенсивного характеру.

У подальшому аналізуються планові та фактичні значення загальних коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного розвитку та рівня потенціалу розвитку підприємства в цілому: визначаються причини відхилення між фактичним і запланованим станом, оцінюються їх наслідки та розробляються пропозиції щодо усунення виявлених неузгодженостей. З установленням нових планових значень за показниками, що розглядаються, починається новий цикл розвитку підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, оцінку внутрішніх складових розвитку будівельних підприємств запропоновано здійснювати шляхом визначення інтегрального показника – рівня потенціалу розвитку будівельного підприємства. Він відображає підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок резервів інтенсивного та екстенсивного характеру. Для визначення інтегрального показника була здійснена класифікація резервів екстенсивного та інтенсивного характеру, виявлені основні внутрішні ресурси та сформована система показників оцінки рівня потенціалу. Запропонований підхід до оцінки потенціалу розвитку дозволить здійснювати ефективне управління розвитком будівельних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бурмака Т.М. Оцінка внутрішніх складових розвитку підприємства / Т.І. Алексеева, Т.М. Бурмака // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ», 2012. – Вип. № 19. – С. 117–120.
- Войцеховский В.Б. Оптимизация развития производственных систем / В.Б. Войцеховский. – К.: Наукова думка, 2001. – 137 с.
- Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточнотраинского национального университета, 2000. – 315 с.
- Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / Н.В. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
- Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
- Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
- Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – М.: Экономика, 2000. – 157 с.
- Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
- Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Х.: Изд-во ХГЭУ, 2003. – 220 с.
- Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия: [учебник] / Е.В. Попов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
- Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия / Л.С. Сосненко. – М.: Издательский дом «Экономическая литература» 2003. – 208 с.
- Тодаро М.П. Экономическое развитие: [учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец] / М.П. Тодаро; пер.с англ. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 672 с.
- Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
- Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум; Черк. держ. тех. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – 323 с.
- Экономика предприятия: [учеб. пособие для студ. вузов] / Л.Г. Мельник, А.И. Каринцева, С.Н. Ильяшенко, Е.В. Мишенин, О.Ф. Балацкий. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 637 с. – (Библиотека «Экономическое образование»).

УДК 657.421

Дикань В.Л.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Української державної академії залізничного транспорту

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР

У статті розкрито особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. Обґрунтований процес розробки набору стратегій для інтегрованих підприємств. Розглянуто та сформульовані принципи діяльності інтегрованих підприємств. З'ясовано типи стратегічних документів які складають інтегровані підприємства.

Ключові слова: стратегія, інтегровані підприємства, типи стратегій, стратегічний набір, стратегічні документи.

Дикань В.Л. ПРОЦЕССЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

В статье раскрыты особенности формирования стратегий деятельности корпоративных интегрированных структур. Обоснованный процесс разработки набора стратегий для интегрированных предприятий. Рассмотрено и сформулированы принципы деятельности интегрированных предприятий. Исследованы типы стратегических документов которые складывают интегрированные предприятия.

Ключевые слова: стратегия, интегрированные предприятия, типы стратегий, стратегический набор, стратегические документы.

Dicanya V.L. PROCESSES OF FORMING OF CORPORATE STRATEGIES INTEGRATED STRUCTURE

The features of forming of strategies of activity of the corporate integrated structures are exposed in the article. A reasonable development of set of strategies process is for the integrated enterprises. It is considered and the set forth principles of activity of the integrated enterprises. The types of strategic documents are found out that fold the integrated enterprises.

Keywords: strategy, integrated enterprises, types of strategies, strategic set, strategic documents.

Постановка проблеми. Сучасна конкурентна боротьба на світових ринках – це боротьба між великими підприємствами, яка здійснюється не лише шляхом активізації безпосередньо виробничої діяльності, а й за рахунок здійснення організаційних перетворень. Об'єктивною реальністю сучасного етапу розвитку підприємств є активізація інтеграційних процесів за рахунок злиття та поглинання, які приводять до значного зростання активів створених об'єднань, збільшення їх частки на ринку, розширення доступу до передових технологій. Активізація процесів інтеграції супроводжується формуванням різноманітних об'єднань підприємств. Найчастіше відбувається створення інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Проблема розвитку корпоративних інтегрованих структур все частіше стає об'єктом наукових досліджень в Україні. Такі питання як систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств розкриваються в роботі І.А. Дибач, В.П. Пильнова виокремлює два основні спонукальні фактори до здійснення злиття та поглинання (зовнішній фактор – полягає в тому, що глобалізація та макроекономічні зсуви, зміни зовнішнього, в тому числі конкурентного середовища, знижують ефективність поточної діяльності підприємства та змушують його до пошуку нових шляхів розвитку; внутрішній фактор – полягає в