

8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. N 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
9. Петренко, С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія [Текст] / С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
10. Стандарт корпоративної соціальної відповідальності Social Accountability 8000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>.
11. Фоміна, О.О. Механізм регулювання соціально-трудова відносин на засадах відповідальності [Текст] / О.Ф. Фоміна // Вісник ДонНУЕТ. – 2013. – № 3 (59). – С. 46 – 56.

Отримано 9.11.2017

УДК 339.5, 339.9, 658

Ірина КРАМАР

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

ВИХІД НА ЗАКОРДОННІ РИНКИ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Резюме. Розглянуто основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки як способу забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації та з точки зору тих переваг, які вони надають. Визначено основні внутрішні та зовнішні фактори, що сприяють інтернаціоналізації підприємства й стримують її. Проаналізовано переваги від інтернаціоналізації для підприємства залежно від форми виходу на зовнішні ринки. Досліджено основні мотиви, які спонукають підприємство до інтернаціоналізації. Запропоновано проактивні мотиви до інтернаціоналізації вважати мотивами «До», які є позитивними (основна мета – досягнення успіху), а реактивні – мотивами «Від», які є негативними (основна мета – уникнення невдач). Модифіковано матрицю SWOT-аналізу для визначення мотивів до інтернаціоналізації залежно від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, котрі як сприяють, так і стримують міжнародну інтеграцію підприємства.

Ключові слова: інтернаціоналізація підприємства, мотиви до інтернаціоналізації, проактивні мотиви, реактивні мотиви, SWOT-аналіз.

Irina KRAMAR

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ENTRY TO FOREIGN MARKETS AS A WAY TO PROVIDE EFFECTIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE UNDER GLOBALIZATION CONDITIONS

Summary. Main forms of entering foreign markets for an enterprise, as a way to ensure its effective activity under globalization conditions and from the standpoint of advantages each of these forms has, are described in the article. The main internal and external factors contributing to the enterprise internationalization and its constraints are determined. The advantages of enterprise internationalization depending on the form of entering external markets are analyzed. Main motives that lead the company to internationalization are investigated. The proactive motives for internationalization are considered to be positive motives and called "motives "To/For" (main goal is to achieve success), and the reactive ones are negative and called "motives "From" (main goal is to avoid failure). The SWOT-analysis matrix is modified to determine the motives for

internationalization, depending on external and internal factors, which both facilitate and restrain the international integration of the enterprise.

Key words: *enterprise internationalization, motives for internationalization, proactive motives, reactive motives, SWOT-analysis.*

Вступ. На сучасному стані економічного розвитку та в процесі глобалізації, розвиток зовнішньоекономічної діяльності та співпраця з іноземними партнерами є суттєвим фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Для розвитку як окремих підприємств, так і економіки держави загалом необхідно, щоб діяльність суб'єктів господарювання була ефективною, тобто здійснювалася за мінімальних витрат й максимальної прибутковості [11]. Поняття ефективності, результативності, продуктивності та ефекту часто ототожнюються. Детальне розмежування цих понять подано в наших інших наукових працях.

Зазначимо лише, що ефективність вимірює здатність підприємства досягати заздалегідь визначені цілі [10]. Різні психологічні теорії мотивації свідчать про те, що цілі базуються на мотивах. Тому для постановки правильних цілей необхідно зрозуміти сутність цих мотивів.

Зауважимо також, що оцінювання ефективності діяльності підприємства в умовах глобалізації, як правило, ґрунтується на аналізі різних критеріїв, які часто використовуються для прийняття рішень, зокрема, для вибору однієї альтернативи.

У словнику довіднику фінансового менеджера Бланка І.А. термін «ефективність» представлений як «відношення показників результату (ефекту) і витрат (чи суми ресурсів), що використовуються для його досягнення» [1, с. 380 – 381].

Кац І.Я. у своїй книзі «Экономическая эффективность деятельности предприятий (анализ и оценка)» [6] пише, що відношення результатів діяльності й витрат є не що інше, як ефективність. Вважаємо, що ефективність безпосередньо пов'язана із результативністю, проте не є нею.

Тому при проведенні даного дослідження встановимо обмеження, що поняття ефективної діяльності є центральними для підприємства і базою при ухваленні індивідуальних рішень. Тому для розуміння того, чому вихід на зовнішні ринки є одним із способів забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації, необхідно проаналізувати мотиви, що спонукають підприємця до прийняття рішення про інтернаціоналізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення теорії ефективності та управління ефективністю підприємств висвітлені у наукових працях М. Байдакова, О. Виноградової, В. Жигалова, Я. Зеленецького, П. Друкера, Г. Емерсона, Ф. Кене, Г. Кех, Д. Рікардо. Основні методи та способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок досліджували такі вчені: І. Багрова, І. Болотіна, А. Босак, О. Григор'єв, М. Дідівський, О. Захаренко, О. Карпенко, В. Козик, О. Шкурупій, Я. Шмаленко, Д. Альбаум, Е. Дуерр та інші.

Вагомий внесок у розроблення та вивчення проблеми глобалізованих підприємств був зроблений такими науковцями, як Дж. Данінг, А. Муза, Р. Гріфін, М. Пастей, Ч. Хіл, Б. Сольник та Д. Макліві. Серед сучасних вітчизняних дослідників можна виділити О. Рогача, І. Матюшенко, В. Божко, Д. Лук'яненко, О. Мозгового та інших. Питання мотивації до інтернаціоналізації досліджували М. Гелдерен, Р. Турік, Й. Хессел.

Мета статті – визначення основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що сприяють і стримують процеси інтернаціоналізації; аналіз переваг від інтернаціоналізації для підприємства залежно від форми виходу на зовнішні ринки; встановлення мотивів, які спонукають підприємство до інтернаціоналізації.

Постановка завдання. Вихід підприємства на зовнішні ринки є одним із способів його подальшого розвитку та забезпечення ефективної діяльності в умовах глобалізації. Тому розуміння комплексу факторів впливу на прийняття рішення щодо інтернаціоналізації є саме тим ключовим елементом, який забезпечить успішну інтеграцію на міжнародному ринку та ефективну діяльність підприємства. Основним завданням дослідження є розроблення модифікованої матриці SWOT-аналізу мотивів до інтернаціоналізації, яка в кінцевому результаті призведе до забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Діяльність підприємства на зовнішніх ринках передбачає вибір способу виходу на ці ринки, який залежить від багатьох чинників, зокрема, масштабів діяльності, товару й намірів контролювати продаж, потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови. Проте усі вони в кінцевому підсумку мають на меті забезпечити ефективну діяльність підприємства. Залежно від значущості цих факторів підприємство обирає ту форму міжнародної інтеграції, яка є найоптимальнішою для нього на даний момент часу залежно від першочергової цілі.

Основними формами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий), спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та управління за контрактом, підприємства спільного володіння) та пряме інвестування [2]. Кожна наступна форма інтернаціоналізації вимагає від підприємства прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але водночас обіцяє більші прибутки.

Одним із ключових факторів вибору тієї чи іншої форми виходу на зовнішні ринки є особистісна мотивація підприємця і мотиваційний рівень підприємця. Важливо враховувати той факт, що різні підприємці роблять свій внесок і віддають перевагу різним способам і темпам зростання [12].

Розглянемо переваги використання різних форм інтернаціоналізації підприємства на зовнішні ринки за систематизацією цих переваг Ільчуком П.Г. (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги інтернаціоналізації підприємства залежно від форми виходу на зовнішні ринки

Форма виходу підприємства на зовнішні ринки		Переваги інтернаціоналізації підприємства				
		Збільшення обсягу реалізації продукції	Досягнення ефекту масштабу діяльності	Посилення ринкової позиції підприємства та зменшення залежності від існуючих ринків	Отримання можливості використання відмінностей і спільних характеристик вітчизняного ринку у порівнянні із закордонними ринками	Отримання можливості застосування існуючого досвіду управління на нових ринках та набуття нового досвіду діяльності
Експорт	Прямий	+	+		+	
	Непрямий	+	+		+	
Спільне підприємництво	Ліцензування			+		
	Виробництво за контрактом		+		+	
	Управління за контрактом			+		+
	Підприємства спільного володіння			+		+
Пряме інвестування		+		+	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [5].

На нашу думку, така систематизація переваг від міжнародної інтеграції потребує більшої конкретизації. Тому пропонуємо детальніше розглянути переваги для підприємства залежно від форми виходу його на зовнішні ринки. Адже дуже часто саме ці переваги впливають на прийняття рішення про інтернаціоналізацію (табл. 2).

Таблиця 2

Мотиви та переваги виходу підприємства на зовнішні ринки

Форма виходу підприємства на зовнішні ринки	Мотиви використання	Переваги використання
1	2	3
Експорт		
<i>Прямий</i>		<ul style="list-style-type: none"> - потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; - потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань [7]
<i>Непрямий</i>	- розширення ринків збуту [8]	<ul style="list-style-type: none"> - менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги [2, с.172]; - потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів
Спільне підприємництво		
<i>Ліцензування</i>	<p><i>Для ліцензіара:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість у короткі термини окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу; - можливість у короткі термини отримати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової продукції; - зниження витрат на заробітну плату за рахунок залучення дешевшої робочої сили; - близькість до джерел сировини; - подолання валютних та митних обмежень. <p><i>Для ліцензіата:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість економії на науково-дослідних роботах; - доступ до передових науково-технічних досягнень; - доповнення й розширення власних досліджень; - можливість здійснення процесу диверсифікації [3, с. 117]; 	<ul style="list-style-type: none"> - крім ноу-хау за кордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей; - відсутність необхідності проявлення власної ініціативи; - ліцензіар отримує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він одразу набуває виробничого досвіду, отримує добре відомий товар або ім'я [2, с.172];

1	2	3
Виробництво за контрактом	<ul style="list-style-type: none"> - розширення діючих виробничих потужностей; - подолання перешкод для експорту у відповідну країну; - зниження високих транспортних витрат; - економія на факторах виробництва [7]; 	<ul style="list-style-type: none"> - розгорнення своєї діяльності на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства [7];
Управління за контрактом	<ul style="list-style-type: none"> - залучення кваліфікованих працівників; - можливість проникнення на конкретний географічний ринок; - набуття управлінського досвіду на нових ринках 	<ul style="list-style-type: none"> - низький ризик і отримання прибутку із самого початку діяльності
Підприємства спільного володіння	проникнення підприємства на нові ринки	нижчі витрати і ризик, ніж у разі застосування інших інвестиційних методів
Пряме інвестування		
<ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція, що є об'єднанням ресурсів кількох країн і полягає в необхідності контролю над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу; - раціоналізація виробництва, що характеризується істотними розходженнями у вартості робочої сили, капіталу та сировини; - державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств [4] 	<ul style="list-style-type: none"> - економія витрат за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо; - створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні; - застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибокі відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить [3]; - збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями 	

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3, 4, 7, 8].

Як бачимо, деталізація переваг використання тієї чи іншої форми виходу на зовнішні ринки дає також і певне розуміння мотивів при виборі цих форм.

На думку Г. Албаума та Е. Дуерра, мотиви інтернаціоналізації підприємства (зокрема для експортної діяльності) можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми [9]. Але, окрім внутрішньої або зовнішньої категоризації мотивів, вони розглядають також проактивну і реактивну категоризацію мотивів. Проактивна категоризація відноситься

до мотивів, пов'язаних з активною поведінкою підприємства й описується як агресивна й усвідомлена ринковими можливостями. В опозиції реактивна категоризація мотивів відноситься до пасивної поведінки фірми, яка діє, реагуючи на внутрішні або зовнішні тиски [9]. Підприємство, кероване проактивними мотивами у своїй діяльності, приймає рішення про інтернаціоналізацію, базуючись на власному бажанні, усвідомлюючи власні переваги та сильні сторони. В свою чергу, якщо підприємство приймає рішення про інтернаціоналізацію на основі реактивних мотивів, це означає, що такий вибір зумовлений зовнішніми обставинами.

У психології існує поняття «мотивації До» (позитивна мотивація, що ґрунтується на мотиві досягнення успіху) та «мотивації Від» (негативна мотивація, що базується на мотиві уникнення невдач). Адаптуємо ці поняття в бізнес-сферу. Наприклад, у ситуації, коли підприємство планує вихід на зовнішні ринки з метою підвищення обсягів прибутку, має місце позитивна мотивація; у ситуації, коли підприємство планує вихід на зовнішні ринки з метою уникнення сезонних проблем реалізації власної продукції – це негативна мотивація. Пропонуємо проактивні мотиви назвати також «мотивацією До», а реактивні – «мотивацією Від».

З метою аналізу проактивних та реактивних мотивів залежно від факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що сприяють та стримують процеси інтернаціоналізації, а також від можливостей, які вона дає, пропонуємо адаптувати матрицю SWOT-аналіз до визначених нами умов. Відомо, що SWOT-аналіз є інструментом, який дає змогу визначити фактори найбільшого впливу на певний проект (у нашому випадку – прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки) та дає змогу керівництву визначити необхідність прийняття такого рішення.

Адаптуємо матрицю SWOT-аналізу до досліджуваного питання. Для цього виділимо сприятливі та несприятливі фактори інтернаціоналізації підприємств (табл.3). При цьому вважаємо, що загрози від інтернаціоналізації для підприємства стримують його у прийнятті відповідного рішення. Тому розглянемо мотиви до інтернаціоналізації, базуючись лише на можливостях, які вона дає. Загрози і бар'єри виходу на зовнішні ринки є предметом подальших досліджень.

Таблиця 3

Модифікована матриця SWOT-аналізу мотивів до інтернаціоналізації підприємства

Фактори, що сприяють інтернаціоналізації підприємства	Фактори, що стримують інтернаціоналізацію підприємства
Зовнішні	
Програми розвитку економіки країни, регіонів. Підтримка розвитку промислових підприємств. Створення привабливого інвестиційного клімату в іноземних інвесторів. Великомасштабна науково-технічна система забезпечення НДР та кадрами	Нестабільна політична ситуація у власній країні. Негативна соціально-економічна ситуація в країні. Територіальні диспропорції в розміщенні виробництва. Нерівномірність розвитку регіонів. Несприятливе інвестиційне, інституційне та законодавче середовище для ведення бізнесу. Неефективна галузева структура. Стагнація або негативні тенденції на внутрішньому ринку. Високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку. Консервативність споживачів. Відплив кваліфікованої робочої сили закордон
Внутрішні	
Конкурентні переваги (на рівні країни, галузі).	Недостатня ресурсна база.

<p>Управлінські переваги. Унікальність товару/ послуги. Технологічна компетентність. Наявність потужної ресурсної бази: людські ресурси, фінансові, матеріально-технічні і т.д. Професійна компетентність, інтелектуальний та творчий потенціал, умотивованість працівників. Імідж підприємства на ринку. Фінансова стійкість підприємства</p>	<p>Відсутність мотивації у керівника (менеджера, підприємця). Відсутність іміджу підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках</p>
Можливості інтернаціоналізації	
<p>Можливості світового ринку. Географічна близькість певного регіону. Політична стабільність у певному регіоні. Сприятливе інвестиційне та інституційне середовище для ведення бізнесу закордоном. Вища купівельна спроможність населення певного регіону. Використання місцевої сировини й енергії певного регіону. Використання місцевої робочої сили певного регіону</p>	
Мотиви до інтернаціоналізації підприємств	
Проактивні («мотивація До»)	Реактивні («мотивація Від»)
<p>Створення і значне поширення наукомістких видів економічної діяльності. Створення позитивного іміджу країни завдяки експорту якісної продукції. Покращення сальдо платіжного балансу країни. Створення нових робочих місць. Зростання рівня ВВП, економічної активності населення, реальної заробітної плати й попиту на робочу силу. Максимальна зайнятість економічно активного населення. Підвищення ефективності господарської діяльності. Розширення обсягів збуту. Модернізація виробництва. Трансфер технологій. Залучення інвестицій. Прагнення стати основним конкурентом у галузі. Прагнення до володіння активами іншого підприємства. Підвищення якості товарів та послуг. Створення позитивного іміджу підприємства .Кількісно-якісне зростання чисельності висококваліфікованих працівників. Зростання у структурі персоналу питомої ваги працівників, зайнятих науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками, їх випробуванням і впровадженням. Пошук можливостей бізнес-реалізації за кордоном. Залучення кваліфікованого управлінського апарату</p>	<p>Диверсифікація ризику. Пролонгований збут сезонних товарів. Уникнення тарифних та нетарифних обмежень. Диверсифікація діяльності. Економія масштабу. Економія витрат. Бажання уникнути банкрутства. Бажання уникнути сплати високих податків на внутрішньому ринку. Пошук ресурсів, відсутніх на внутрішньому ринку</p>

Джерело: сформовано автором

Таким чином, з інформації, наведеної у табл. 3, бачимо, що позитивна мотивація у процесі інтернаціоналізації підприємства представлена значно ширше, ніж негативна.

Аналізуючи модифіковану матрицю SWOT, зрозумілим стає факт, що в умовах глобалізаційних процесів, зрушення в мотиваційній системі виходу підприємств на зовнішні ринки для забезпечення ефективності їхньої діяльності, мають бути оцінені також і з точки зору необхідності попередження можливих дисбалансів, зокрема: невідповідності обсягів і структури виробництва реальним потребам ринку; невисокої конкурентоспроможності; низького рівня залучення інвестицій у зв'язку з несприятливим інституційним та законодавчим середовищем; нерівномірності територіального розвитку, галузевої структури та ін. Наведене дає підстави дійти висновку, що для оцінювання у майбутньому й обґрунтуванні мотиваційного механізму досягнення ефективної діяльності підприємства завдяки його виходу на зовнішні ринки необхідно визначити передумови виникнення цих мотивів. У цьому випадку методика аналізу мотиваційного механізму повинна враховувати ті чинники й ознаки, що відіграють основну роль у формуванні характеристик успішної інтернаціоналізації підприємств та формують подібний тип поведінки в інших суб'єктів господарювання. Таким чином мотиви до інтернаціоналізації базуються на передумовах, що мають місце на чотирьох рівнях: світовому, макро-, мезо- та мікрорівнях. Дослідження передумов інтернаціоналізації підприємств на цих рівнях є предметом подальших досліджень.

Висновки. Зважаючи на те, що кожне підприємство є унікальним, прийняття рішення про його інтернаціоналізацію має різне підґрунтя. Залежно від мети, яка стоїть перед підприємством на даний момент, мотиви до інтернаціоналізації можуть бути різні, проте усі вони ціленаправлені на підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, зважаючи і на мотиви до виходу на зовнішні ринки, результат прийняття такого рішення теж може бути неоднозначним. Окрім того, переваги від інтернаціоналізації залежать і від форм виходу на зовнішні ринки. Проте все ж беззаперечним є те, що у сучасному світі, який стрімко розвивається, для того, аби підприємство проводило ефективну діяльність, внутрішнього ринку часто буває недостатньо.

Використана література

1. Бланк, И.А. Словарь-справочник финансового менеджера [Текст] / И.А. Бланк. // К.: Ніка-Центр: Сльга: СПб: Алтей, 1998. – 480 с.
2. Дідівський, М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] / М.І. Дідівський // – К.: Знання, 2006. – 462 с.
3. Дроздова, Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] / Г.М. Дроздова: // навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2004.
4. Зінь Е.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / Е.А. Зінь. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12800507/ekonomika/metodi_regulyuvannya_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti.
5. Ільчук, П.Г. Переваги інтернаціоналізації підприємств [Електронний ресурс] / П.Г. Ільчук // Інноваційна економіка 4'2014 [53], Науково-виробничий журнал, с. 128 – 133. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/inek_2014_4_20.pdf.
6. Кац, И.Я. Экономическая эффективность деятельности предприятий (анализ и оценка [Текст] / И.Я. Кац – М. : Финансы и статистика, 1987. – 192 с.
7. Конев, Сергій. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування [Електронний ресурс] / С. Конев // Економічний аналіз, випуск 10, частина 3, 2012 – с. 297 – 300. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10\(3\)_69.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10(3)_69.pdf)
8. Шкурупій, О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Шкурупій. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriyemstva_-_shkurupiy_ov.
9. Gerald Albaum, Edwin Duerr. International Marketing and Export Management / Albaum G., Duerr E. // Pearson Education, 2008 – Business & Economics – 706 p.

10. Keh H.T., Chu S., Xu J. Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research* 2006; Vol. 170: 265 – 276.
11. Parastoo Roghaniana, Amran Raslia, Hamed Gheysari. Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 40 (2012), p. 550 – 556. – Available at: https://ac.els-cdn.com/S1877042812006969/1-s2.0-S1877042812006969-main.pdf?_tid=92b5546b-f1b8-4b5f-a843-926ee2f45e0c&acdnat=1547296254_e6ff560a3c92f65d26a2eed3787e3563
12. Jolanda Hessels, Marco van Gelderen, Roy Thurik. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers *Small Business Economics* 31 (3): 323 – 339, 2008. – Available at: [file:///C:/Users/User/Downloads/fulltext%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/fulltext%20(1).pdf).

Отримано 17.12.2017

УДК 332

Олена МЕЛЬНИК

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Резюме.** Розглянуто основні стратегічні альтернативи підприємства. Визначено елементи процесу розроблення стратегії підприємства та запропоновано основні рівні прийняття стратегічних рішень всередині підприємства. Доведено, що результати досліджень повинні відображати умови функціонування підприємства та складати основу для складання карти SWOT.*

***Ключові слова:** стратегія підприємства, рівні прийняття рішень, діагностика, аналітичні процедури, система управління.*

Olena MELNYK

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

STRATEGIZING OF RESOURCE PROVISION OF A PROCESSING COMPANY ACTIVITY

***Summary.** The paper considers the main strategic alternatives of the enterprise. The elements of the strategy development process are defined and the main levels of strategic decision making within the enterprise are proposed. It is proved that the research results should reflect the conditions of operation of the enterprise and form the basis for drawing up a SWOT map.*

***Key words:** enterprise strategy, decision making levels, diagnostics, analytical procedures, management system.*

Вступ. Використання ресурсного підходу до управління підприємством неможливе без побудови відповідної стратегії та структури підприємства. Працюючи в умовах жорсткої конкуренції та швидкозмінюваного середовища, апарат управління переробного підприємства повинен не тільки концентрувати увагу на своєму внутрішньому середовищі, але й розробити стратегію довготермінового функціонування, яка дозволить йому реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.