

УДК 338.1

О. І. Гончар*

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛОМ

Узагальнено існуючі методичні підходи щодо виділення елементів потенціалу підприємства, його структуризації. Враховуючи те, що можливості є певним варіантом розвитку подій у процесі діяльності підприємства, наголошено на необхідності визначення та оцінювання здатностей і можливостей окремих складових економічного потенціалу у контексті управління його розвитком

Ключові слова: потенціал, підприємство, управління потенціалом, структуризація, оцінювання, сукупний потенціал, показники, критерії, методи, можливості, здатності, рішення, формування, розвиток.

Обобщены существующие методические подходы к выделению элементов потенциала предприятия, его структуризации. Учитывая, что возможности есть определенным вариантом развития событий в процессе деятельности предприятия, отмечается необходимость определения и оценки способностей и возможностей отдельных составляющих экономического потенциала в контексте управления его развитием.

Ключевые слова: потенциал, предприятие, управление потенциалом, структурирование, оценка, совокупный потенциал, показатели, критерии, методы, возможности, способности, решения, формирование, развитие.

Existing methodological approaches to the allocation of items potential of the company, its structuring. Given that possibility is certain scenarios in the running of the company, stressed the need for identifying and assessing abilities and capabilities of individual components of the economic potential in the context of managing its development.

Keywords: potential enterprise management capabilities, structuring, assessing cumulative potential indicators, criteria, methods, features, capacity decisions, formation and development.

Актуальність теми. Успішна адаптація підприємств до мінливих зовнішніх умов, зменшення невизначеностей та подолання ризиків, формування передумов розвитку забезпечуються на підґрунті формування збалансованого та розвинутого економічного потенціалу.

Для запуску механізму оптимізації структури потенціалу на промисловому підприємстві необхідні кошти, інвестиції, які визначають фінансову складову потенціалу і є, з однієї сторони — результатом діяльності, а з іншої — важливим фактором економічного розвитку загалом, відображують усі види майнових та інтелектуальних цінностей, укладених в об'єкти підприємницької діяльності. Розвинута маркетингова складова потенціалу забезпечує ефективність освоєння ринкових секторів, рівень інформування споживачів продукції і послуг, можливості впливу на «виховання» попиту, розвиток взаємовідносин із партнерами та, загалом, ринкову складову потенціалу. Виробничий потенціал визначає можливості підприємств щодо застосування прогресивних сировини, матеріалів, засобів виробництва та технологій. Важ-

ливою об'єднуючою інтегруючою складовою, що визначає загальний результат формування і використання потенціалу підприємств є трудовий та інтелектуальний потенціал і т. д.

Таким чином, найважливішою синтетичною характеристикою підприємства, що визначає можливості його потенційного розвитку, є економічний потенціал, який виступає одним із інструментів сучасного управління підприємством та його удосконалення. В умовах ринкових трансформацій, глобалізації та інноваційної моделі розвитку національної економіки особливого значення набувають рішення, пов'язані із пошуком нових підходів до підвищення ефективності управління потенціалом підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам методик аналізу і оцінювання потенціалу підприємства, пошуку шляхів їх вдосконалення присвячені праці багатьох вчених економістів. Через ці причини виникає теоретичний і практичний інтерес у здійсненні оцінної діяльності потенціалу промислового підприємства. Існуючі розробки провідних учених — економістів, їх до-

* Гончар О. І. — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства і підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький.

свід у теорії дослідження потенціалу представлені у наукових працях. Представники наукових підходів до інтегральної оцінки економічного потенціалу О. Ф., Балацький, Ю. А. Дорошенко, Є. В. Лапін, В. Л. Акуленко, І. О. Джаїн, О. М. Теліженко обґрунтували необхідність і можливість переходу до оцінки елементів потенціалу з точки зору найбільш ефективного їх використання. Дослідженням питань оцінювання та управління потенціалом займалися значна кількість відомих зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Це, зокрема, Альохін О. Б., Білопольський М. Г., Верба В. А., Войнаренко М. П., Гречан А. П., Ілляшенко С. М., Кочетков С., Краснокутська Н. В., Мартюшева Л. С., Репіна І. М., Федонін О. С., Яковлева Н. Г. та ін. На основі розробленого методичного підходу виконані розрахунки економічного потенціалу промислових підприємств, в яких оцінка здійснюється на основі витратної, дохідної та порівняльної концепцій за умовою, що найважливішим критерієм формування вартості потенціалу є витрати.

Оцінка економічного потенціалу підприємства визначається як величина економічних ресурсів, якими володіє та розпоряджується підприємство, і економічного результату їх ефективного використання [1, с. 46].

В економічному дослідженні методів і показників оцінки рівня використання потенціалу підприємства розроблені методичні рекомендації з планування інтенсивних форм відтворення потенціалу, запропоновані економічні підходи оцінки. Універсальним вимірником елементів потенціалу визначена ціна або вартість, порівняння вартісних показників потенціалу у часі та просторі показує динаміку та структуру потенціалу промислового підприємства пов'язано з оцінкою вартості його елементів. Проте і цей метод не такий універсальний, як визначається на перший погляд. Обґрунтовано, що потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників [2, с. 29].

Однак в існуючих теоріях не оцінюється належним чином інтегруючий елемент потенціалу — трудовий та мотиваційний потенціал підприємства; не проводиться оцінка синергетичного ефекту від взаємодії окремих елементів потенціалу.

Відмінності наукових підходів до оцінки потенціалу підприємства, що існують і у трактуванні автора, викликані процесом удосконалення економічної теорії, розвитком наукових поглядів на механізм формування потенціалу в економіці. Еволюція розроблення теоретичних засад формування потенціалу підприємства, невизначеність позиції стосовно організації його оцінки намі-

тили необхідність подальшого наукового дослідження нерозв'язаних питань.

Метою статті є розроблення підходів щодо удосконалення структуризації потенціалу промислового підприємства як об'єкта оцінювання та управління, у дослідженні процедур розробки елементів моделі управління потенціалом підприємств визначені можливостей та здатностей окремих його складових.

Вклад основного матеріалу дослідження. Важливою властивістю категорії «потенціал підприємства» є системність та складність структури. Її дослідження — невід'ємна частина теорії потенціалу підприємства і необхідна для визначення основних напрямків управлінського впливу для покращення використання існуючих можливостей суб'єкта господарювання. Із врахуванням мети дослідження наголошуємо на необхідності правильного структурування потенціалу підприємства: суті процесу формування потенціалу підприємства, факторів впливу на нього та його елементних складових. Саме це є передумовою правильної оцінки величини потенціалу та здійснення управлінських дій спрямованих на розвиток.

При визначенні структури потенціалу підприємства вчені ставили перед собою завдання не лише визначити набір складових, але й наголошували на необхідності знаходження оптимального співвідношення [2, 3, 4, 5]. Дослідники питання побудови потенціалу підприємства, як правило, описують структуру потенціалу як сукупність ресурсів. Щодо результатного підходу, коли потенціал представляється, як певний результат функціонування господарської системи, а дослідження його структури стосується функціональних та організаційних аспектів діяльності підприємства. Саме на існування цих двох підходів базується основні дослідження як суті категорії «потенціал підприємства», так і його структури, на що вказують дослідники цих напрямків. Пропонуємо класифікувати підходи щодо структурної будови потенціалу за такими напрямками, як:

- сукупність ресурсів підприємства;
- сукупність ресурсів підприємства та організаційної складової;
- сукупність потенціалів;
- сукупність процесів (функцій).

Потенціал, як сукупність ресурсів підприємства представлена ресурсною концепцією потенціалу підприємства, де до структурних елементів системи потенціалу включаються виробничі ресурси підприємства і складають, як правило, виробничий потенціал. Так, А. І. Анчішкін, вказавши на те, що саме виробничі ресурси характеризують виробничий потенціал, відніс до них «накопичені засоби виробництва

(основні і оборотні), трудові ресурси сфери матеріального виробництва, а також природні ресурси, що залучені до економічного обороту» [3, с. 13]. Л. І. Абалкін, розглядаючи виробничий потенціал у «матеріально-речовому аспекті», відніс до його складових «виробничі фонди, кадри, ресурси управління та організації виробництва, а також науково-технічну інформацію» [4, с. 214]. І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко і О. А. Сущенко визначають, що «виробничий потенціал характеризується наявністю таких складових як основні виробничі фонди, трудові ресурси і технології, які є у розпорядженні підприємства» [1, с. 99]. В. Н. Авдеєнко і В. А. Котлов вважали, що «виробничий потенціал підприємства включає основні фонди, промислово-виробничий персонал, технологію, енергію та інформацію» [5, с. 40]. М. Білик пропонує розглядати «господарський потенціал підприємства» структуру якого «визначають наявні у нього оборотні кошти, трудові ресурси, виробничі потужності, використання досягнень науково-технічного прогресу тощо» [6, с. 40]. При ресурсному підході однозначно говорити про певний визначений склад ресурсів для потенціалу підприємства неможливо, оскільки його структура характеризується різним набором ресурсів та їх співвідношенням з урахуванням галузевих ознак. Однак, за такого підходу, потенціал підприємства, в широкому розумінні, представлений фінансовими (оборотні кошти), кадровими (трудові ресурси), матеріально-технічними (майно підприємства: виробничі потужності, будівлі, споруди тощо) та інформаційними (технологія, ноу-хау тощо) ресурсами. Однак, сьогодні до ресурсів підприємства відносять не лише сукупність факторів виробництва, але й здатності підприємства у вигляді системи управління ним. Так, С. А. Хейман вважає, що «виробничий потенціал підприємства повинен включати в себе виробничий апарат і рівень технології, природні ресурси і матеріально-сировинний баланс, існуючу систему комунікацій, техніку, організаційну і систему отримання, обробки та передавання інформації» [7, с. 106]. Є. В. Лапін зазначає, що «в теорії економічного потенціалу, крім ресурсної складової, виділяють блок управління..., в якому виділяють три підсистеми: планування (стратегічного планування), котра направлена на вирішення задачі виявлення факторів комерційного успіху в майбутньому; реалізації — направлена на формування нового потенціалу і перетворення існуючого в фактори комерційного успіху; контролю — виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень, постійного контролю за достовірністю планових передумов» [8, с. 286]. На нашу думку, структурування потенціалу підприємства

як сукупності ресурсів та їх характеристик або сукупності ресурсів і «блоку управління» не відображає його будову і досить широко та узагальнено представляє сфери управлінського впливу.

Дослідження структурування потенціалу підприємства не обмежується тільки врахуванням його ресурсів, оскільки структура системи не визначається лише її складовими, а багато в чому залежить від організації їхньої взаємодії, функціональним характером цієї взаємодії тощо [1, с. 19].

Визначення потенціалу як сукупності виробничих ресурсів або як системи управління і сукупності ресурсів, не відображають ні системи можливостей, ні здатностей їх використовувати підприємствами. Два перших підходи відтворюють структуру ресурсів та/або управління ними без врахування зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства. Ми вважаємо, що представляючи таким чином структуру потенціалу, автори, звичайно враховують всі аспекти діяльності підприємства, однак, вони не визначають саме структуру потенціалу, як сукупності можливостей і здатностей їх використовувати.

Деякі дослідники, представляють структуру потенціалу підприємства за функціональною ознакою. Такий підхід більш чітко визначає сфери управлінського впливу.

Недосконалість такого підходу, на нашу думку, виражається у відсутності чіткого розуміння чим саме потрібно управляти. Тобто, якщо потенціал складається з потенціалів, то на що потрібно впливати. Наприклад, на що направлений і в чому буде полягати управлінський вплив на «потенціал нематеріальних активів»? Якщо на самі «нематеріальні активи», тоді яке відношення до них має «потенціал»? Очевидно, що удамому випадку, потенціал — це можливості даних нематеріальних активів, які реалізуються засобами існуючих здатностей їх використовувати. Тому, на нашу думку, з точки зору зручності подальшої оцінки, найбільш корисною для характеристики результатів використання можливостей є структура, що враховує сукупність основних можливостей, без яких підприємство не існує: виробничі, ринкові, фінансові можливості, можливості розвитку інтелектуального потенціалу.

Поле ринкових можливостей, на нашу думку, формується під впливом факторів, що створюють основні умови функціонування ринку, на якому присутнє підприємство. Відповідно, фактори, що визначають умови фінансової політики підприємства: особливості розрахунків, фінансового забезпечення виробництва тощо, формують поле фінансових можливостей. А особливості виробництва — поле виробничих можливостей. Об'єднуючим елементом, який інтегрує і приво-

дить в дію усі інші, «ядром потенціалу» є трудовий та інтелектуальний потенціал.

За рівнем впливу на фактори, що створюють потенціал суб'єкта господарювання, ринкові можливості є найбільш некерованими, по суті вони є мало залежними від підприємства, тому ринковий потенціал є зовнішнім середовищем прояву внутрішнього потенціалу підприємства, який, в свою чергу, складається із сукупності внутрішніх елементів (рис. 1).

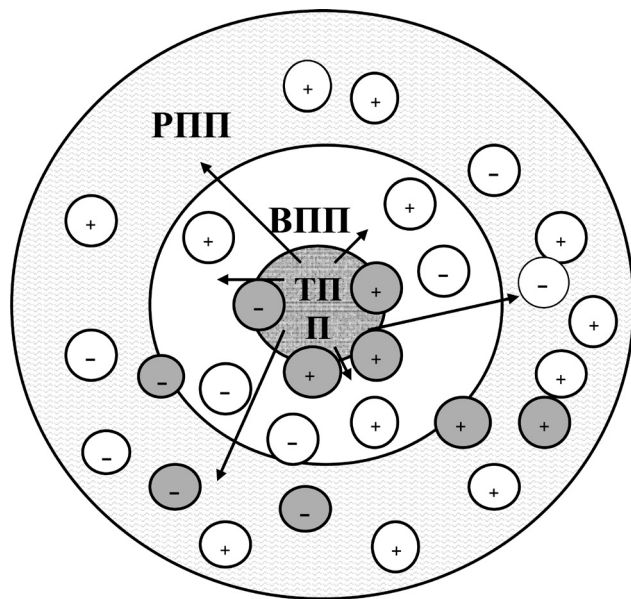


Рис. 1. Поле можливостей підприємства, де РПП — ринковий потенціал підприємства, ВПП — внутрішній потенціал підприємства, ТПП — трудовий потенціал підприємства,

- ⊕ — реально існуюча позитивна можливість;
- ⊖ — реально існуюча негативна можливість;
- ⊖ — реалізована позитивна можливість;
- ⊕ — реалізована негативна можливість.

Представлені сфери, не характеризують величину тієї чи іншої складової потенціалу підприємства, а відображають порядок формування і взаємодії можливостей.

Уявлення про поле можливостей формується як сукупність використаних і невикористаних, але реальних позитивних і негативних можливостей ринкового, фінансового і виробничого характеру. Представлені на рисунку поля можливостей ринкового (РПП), фінансового (ФПП) та виробничого потенціалу підприємства (ВПП) відображають площини їх зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого і фінансового) походження.

Зважаючи на те, що підприємство існує в умовах динамічного невизначеного зовнішнього середовища, в полі якого існують безліч реальних можливостей, на нашу думку, необхідно врахову-

вати як позитивні, так і негативні результати їхньої реалізації. Можливість «виражає об'єктивно існуючу тенденцію зміни суб'єкта, яка виникає на основі визначеної закономірності його розвитку» [9]. Тому ми вважаємо, що формування потенціалу підприємства відбувається під впливом можливостей негативного і позитивного характеру. «Ми не здатні фактично ліквідувати можливості занепаду. Хоча можемо суттєво зменшити ступінь їх реалізації ...» [10]. Наприклад, державна політика у сфері регулювання податкового законодавства, тарифів і цін на продукцію підприємства, інших фінансових важелів може призвести до того, що підприємство, виробляючи визначений обсяг продукції, може не отримувати прибутку. За такої ситуації кількість і якість ресурсів не визначає реальних можливостей подальшого розвитку. Цей випадок може розглядатися як можливість занепаду, що в подальшому може відобразитися на можливості отримувати (оплачувати) підприємством свої ресурси. Саме тому, ми пропонуємо представляти структуру потенціалу підприємства як сукупність зовнішніх позитивних і негативних ринкових можливостей, яким відповідають внутрішні фінансові і виробничі можливості позитивного і негативного характеру. Крім того, незважаючи на те, які можливості реалізувало підприємство в процесі своєї діяльності, структуру його потенціалу складають ще й невикористані можливості, оскільки, здійснення того чи іншого варіанту розвитку не означає нереальності нереалізованого (рис. 1).

Оскільки, абстрактне існування можливостей не вирішує задачі описання процесу формування і використання потенціалу підприємства, то пропонуємо структурування потенціалу підприємства розглядати як формування можливостей елементами його потенціалу, які є об'єктивною передумовою існування здатностей їх реалізувати, що, в свою чергу, є суб'єктивними умовами здійснення певного виду діяльності. Таким чином, структуру потенціалу підприємства складають: можливості (ринкові, внутрішні, трудові та інтелектуальні, а також фінансові, оскільки залучення будь-яких ресурсів на підприємство пов'язане із оплатою їх вартості) та здатності створювати відповідні компетенції для їхньої реалізації.

Отже, потенціал підприємства формують можливості ринкового, внутрішнього, трудового (в даному контексті інтелектуальну складову можна оцінювати як пред'явлену характеристику трудового потенціалу) та фінансового характеру.

Можливості мають межі від негативного до позитивного значення. Підприємства засобами системи управління та завдяки наявним ресурсам

реалізують можливості, тому потенціал підприємства складають також реалізовані відповідно позитивні чи негативні можливості. Використання можливостей є проявом здатностей створювати компетенції використовувати потенціал. Процес використання суб'єктом господарювання можливостей (рис. 2) опишемо, використовуючи представлену вище структуру можливостей (рис. 1).

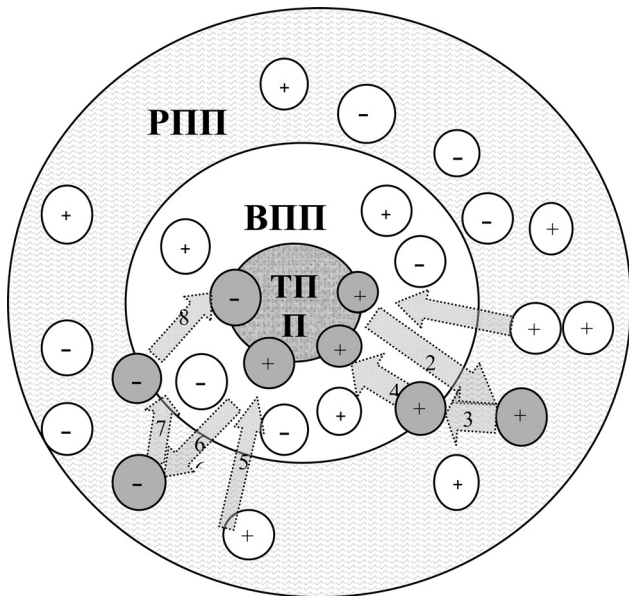


Рис. 2. Складові процесу реалізації можливостей підприємства, де

- ⊕ — реально існуюча позитивна можливість;
- ⊖ — реально існуюча негативна можливість;
- ⊖ — реалізована позитивна можливість;
- ⊕ — реалізована негативна можливість;
- ↗ — здатність реалізовувати можливості

Отже, підприємство функціонує виключно за умов наявності ринку того чи іншого продукту, який виробляє. Існування реальних можливостей продавати товар чи надавати послугу спонукає виробника реалізовувати свої виробничі можливості (стрілка 1); вироблена продукція продається на ринку, тобто реалізовується ринкова можливість продавати певну кількість продукції за визначеною ціною (стрілка 2); ринок відповідає ринковою (або державно установленою) ціною і кількістю реалізованої продукції, формуючи дохід підприємства (стрілка 3). Фінансовий результат реалізації виробничої та ринкової можливостей формує фінансові можливості інвестувати у виробництво (стрілка 4) для ринку того чи іншого продукту, який виробляє.

Оскільки, зовнішнє середовище мінливе і динамічне, то фактори формування потенціалу підприємства можуть визначати і негативний результат використання можливості. Так, наприклад, існуюча сприятлива ринкова можливість

спонукала виробництво певного виду продукції (стрілка 5), яка була представлена на ринку через певний момент часу, однак можливість в силу об'єктивних факторів (державне регулювання цін, пропозиція більш досконалого продукту тощо) реалізувало негативну ринкову можливість (стрілка 6), що не дозволило підприємству отримати дохід, а отже реалізована негативна можливість ринкового (у вигляді недоотриманого доходу (стрілка 6), і фінансового характеру (стрілка 7) — отримання збитку, недоотримання прибутку, реалізувала негативну виробничу можливість: зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності ресурсів тощо.

Висновки. Таким чином, слід зробити висновок про те, що можливості є певним варіантом розвитку подій у процесі діяльності підприємства. Уявлення про потенціал підприємства як про сукупність можливостей не заперечує системи управління та ресурсів підприємства, а представляє поле можливих та досягнутих результатів функціонування суб'єкта господарювання з точки зору реалізації як позитивних, так і негативних варіантів розвитку дійсності. Застосування понять «негативний потенціал» чи «негативні можливості» є правомірним з точки зору відображення негативного варіанту розвитку, можливості занепаду. Поняття «негативний потенціал» є реальним і використовується у фізиці, медицині та інших науках доцільно його застосовувати і в практиці управління економічним потенціалом підприємств.

Література

1. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. — Алчевськ : Вид-во ДГМІ, 2002. — 216 с.
2. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В. М. Архипов. — Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1984. — 135 с.
3. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. — М. : Экономика, 1973. — 294 с.
4. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. — М. : Мысль, 1981. — 351 с.
5. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. — М. : Экономика, 1989. — 240 с.
6. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства / М. Білик // Економіст. — 2001. — № 11. — С. 40–42.
7. Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений / С. Хейнман // Вопр. экономики. — 1996. — № 5. — С. 106–114.

8. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : Унив. кн., 2004. — 360 с.

9. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. — 3-е изд., исправл. — Минск : Кн. Дом, 2003. — 1280 с. — Режим доступа : http://slovary.yandex.ru/dict/phil_dict.

10. Благодетелева-Вовк С. Л. Методики розрахунку можливостей розвитку і можливостей занепаду в грошовому еквіваленті та визначення стану ефективності діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. — Режим доступа : <http://e2000.kyiv.org/economics/mehanobr/2.htm>.

Поступила до редакції 19.11.14

© О. І. Гончар, 2014

УДК 338.5:622.34.002.6.004.12.001.8

Є. К. Бабець*

ПОБУДОВА ПОРТФЕЛЬНОЇ МАТРИЦІ BOSTON CONSULTING GROUP GROWTH-SHARE ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ

У статті проведено аналіз відмінностей у результатах побудови матриці BCG для залізорудних підприємств у вертикально-інтегрованій структурі на підставі розрахунків при різних часових проміжках при аналізі процесу збуту залізорудної продукції (ЗРП). Визначено, що результати побудови через значну волатильність кон'юнктури ринку ЗРП можуть значно відрізнятися, що ускладнює процедуру однозначного вибору маркетингової стратегії ВІС. Запропоновано комбінувати різні часові проміжки для визначення тактики і стратегії для аналізованих зовнішніх ринків збуту ЗРП, які визначаються як стратегічні зони господарювання (СЗГ). При аналізі для збільшення визначеності та зменшення ризиків, що можуть бути спричинені невірним визначенням оптимальних стратегічних альтернатив для СЗГ запропоновано побудову матриці BCG з перевіркою за різними методами побудови, у т. ч. власним.

Ключові слова: залізорудна продукція (ЗРП), ціни, стратегічна зона господарювання (СЗГ), матриця BCG Growth-Share, темп зростання ринку (ТЗР), відносна частка ринку (ВЧР).

В статті приведен аналіз різних в результатах построения матрицы BCG для железорудных предприятий в вертикально-интегрированной структуре (ВИС) на основании расчетов при различных временных промежутках для анализа процессов сбыта железорудной продукции (ЖРС). Определено, что результаты построения в результате значительной волатильности рынка ЖРС могут значительно отличаться, что усложняет процедуру однозначного выбора маркетинговой стратегии ВИС. Предложено комбинировать различные временные промежутки для определения тактики и стратегии для рассматриваемых внешних рынков сбыта ЖРС, которые определяются как стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). При анализе для увеличения определенности и уменьшения рисков, которые могут быть вызваны неверным определением оптимальных стратегических альтернатив для СЗХ, предложено осуществлять построение матрицы BCG с проверкой, используя разные методы построения, в т. ч. собственный.

Ключевые слова: железорудная продукция (ЖРП), цены, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), матрица BCG Growth-Share, темп роста рынка (ТРР), относительная доля рынка (ОДР).

The article provides an analysis of the differences in the results of constructing the matrix BCG for iron ore companies in the vertically-integrated structure (VIS) on the basis of calculations for different time intervals to analyze the processes of sales of iron ore products. Determined that the results of constructing as a result of significant market volatility iron ore can vary greatly, which complicates the procedure unambiguous choice of marketing strategy VIS. Proposed to combine different time intervals to determine the tactics and strategies to consider foreign markets iron ore, which are defined as strategic economic areas of management. In the analysis of to increase clarity and reduce the risks that may be caused by incorrect determination of the optimal strategic

* Бабець Є. К. — канд. техн. наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування, директор Науково-дослідного гірничорудного інституту, ДВНЗ «Криворізький національний університет», академік Академії економічних наук України.