

УДК 65.012.23

**Побережний Р.О.**  
 асистент кафедри організації виробництва  
 та управління персоналом  
 Національного технічного університету  
 «Харківський політехнічний інститут»

## ВИБІР СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті відображено результат практичної реалізації запропонованої у дослідженні концептуальної схеми формування стратегій розвитку сучасними машинобудівними підприємствами Харківського регіону. При визначенні та розподілі площин позиціонування підприємств у матриці стратегій розвитку запропоновано використання положень теорії нечітких множин. Визначено місце груп підприємств Харківського регіону у матриці стратегій. Виділено основні стратегії розвитку підприємств з урахуванням рівня сприятливості зовнішнього оточення.

**Ключові слова:** стратегія, загальний рівень розвитку, зовнішнє оточення, ступінь сприятливості до розвитку, матриця стратегій, теорія нечітких множин.

### **Побережний Р.О. ВЫБОР СТРАТЕГИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХАРЬКОВСКОГО РЕГИОНА: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

В статье отражен результат практического применения предложенной в исследовании концептуальной схемы формирования стратегий развития современными машиностроительными предприятиями Харьковского региона. При определении и разделе площадей позиционирования предприятий в матрице стратегий предложено использование теории нечетких множеств. Определено место групп предприятий Харьковского региона в матрице стратегий. Выделены основные стратегии развития предприятий с учетом степени благоприятности внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия, общий уровень развития, внешнее окружение, степень благоприятности к развитию, матрица стратегий, теория нечетких множеств

### **Poberezhnyi R.O. THE CHOICE OF STRATEGY MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF KHARKIV REGION. PRACTICE ASPECTS**

The article presents the results of practical application in research of the proposed conceptual framework of strategic development of modern machine-building enterprises of the Kharkiv region. The use of the theory of fuzzy sets is proposed in determining and separation of the area positioning strategies of enterprises in the matrix. The place groups of enterprises of Kharkov region was defined in the matrix of strategies. Major enterprise development strategies have been allocated according to the degree of environmental favorability.

**Keywords:** strategy, overall level of development, external environment, degree of environmental favorability, matrix of strategies, theory of fuzzy sets.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, в умовах глобалізації та посилення конкуренції, розвиток українських підприємств стає рушійною силою економічного прогресу та саморегулювання ринкових відносин. Становлення стратегічного управління промисловими підприємствами України, і в першу чергу машинобудівними, відбувається в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища, а також ослабленого внутрішнього середовища самих суб'єктів господарювання внаслідок занепаду їх технічного парку, застосування застарілих технологій, методів діагностики і управління в цілому.

Усе вищезазначене переконливо доводить необхідність пошуку новітніх підходів, спрямованих на формування, якісне поліпшення та синтез теорії стратегічного управління машинобудівними підприємствами в умовах існуючих протиріч зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні і практичні основи стратегічного управління досліджено у роботах сучасних науковців, серед яких слід А.В. Василенко [1], І.З. Должанський [2], М.О. Кизим [3], Б.М. Мізюк [4], О.В. Мозенков [5], І.П. Отенко [6], В.С. Пономаренко [7], О.В. Раєвнева [8], Д.В. Райко [9], В.В. Стадник [10], О.М. Ястремська [11] та інші.

Дослідження цих науковців дозволили вирішити низку найважливіших завдань, які пов'язані з удосконаленням діяльності підприємств в ринкових умовах шляхом впровадження інновацій, підвищен-

ня гнучкості, конкурентоспроможності, переорієнтації сучасного менеджменту на принципах антикризового та стратегічного управління. Але повсякденні зміни умов існування сучасних українських промислових підприємств у зовнішньому середовищі, явний прояв кризових явищ та невирішених протиріч сьогодення, потребують подальшого розвитку теоретико-методичного забезпечення формування стратегій розвитку на підставі використання новітніх інструментів стратегічного управління та економіко-математичного моделювання.

**Мета статті.** У цьому зв'язку метою статті є представлення результатів впровадження механізму формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону, заснований на системному підході та використанні новітнього інструменту стратегічного управління – концепції збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз основних соціально-економічних показників України та аналіз господарчої діяльності 18 машинобудівних підприємств Харківської області виявив низку недоліків та проблем у їх функціонуванні та розвитку, що обумовлено невирішеними суперечностями та протиріччями як в українській економіці, так і в сучасній соціально-економічній та політичній ситуації в країні взагалі.

Виявлені негативні фактори життєдіяльності підприємств свідчать про низьку ефективність використання та відновлення ресурсів, про незадовільний стан інноваційно-інвестиційного клімату, про слаб-

кий розвиток стратегічного менеджменту на необхідність залучення значних фінансових та інтелектуальних ресурсів для відновлення їх платоспроможності і підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, фінансово-економічний стан машинобудівних підприємств залишається складним і таким, що потребує проведення певних узгоджених перетворень, у першу чергу пов'язаних з удосконаленням системи управління розвитком.

Узагальнення існуючих теоретичних підходів довело доцільність розуміння розвитку сучасного машинобудівного підприємства як процесу кількісно-якісних змін у результаті розв'язання протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем, що призводить до підвищення рівня потенціалу загального розвитку підприємства та надання йому необхідного вектору розвитку. Тому для підвищення рівня та якості розвитку сучасного машинобудівного підприємства необхідним є побудова концептуальної схеми формування стратегій розвитку підприємства з урахуванням спрямованості внутрішніх та зовнішніх можливостей цього підприємства до розв'язання протиріч та суперечностей.

У дослідженні доведено, що процес формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства доцільно здійснювати у відповідності із запропонованою концептуальною схемою. Послідовність та взаємозв'язок етапів концептуальної схеми з етапами прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства відображено на рисунку 1.

**Етап 1.** Формування, обґрунтування та вибір необхідної і достатньої системи показників, що відображають стан середовища функціонування та розвитку машинобудівних підприємств. Метою даного етапу є підготовка інформаційного простору дослідження: аналіз літературних джерел, методичних розробок, нормативної літератури та пропозицій науковців щодо вирішення проблем стратегічного управління розвитком сучасних підприємств.

Результатом цього етапу є сформована та обґрунтована інформаційна база вихідних даних (комплекс показників), що відображають стан середовища функціонування та розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням впливу протиріч та суперечностей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Етап 2.** Діагностика та оцінка поточного стану функціонування та розвитку машинобудівного підприємства. Метою даного етапу є проведення оцінки рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього оточення розвитку підприємства в майбутньому на основі комплексу показників, сформованих у першому етапі. Результатом реалізації етапу є розраховані інтегральні показники: рівня загального розвитку підприємства –  $IP_{зрп}$ , та рівня сприятливості зовнішнього середовища –  $ICЗ_{зовн.ср.}$  у відповідності з метою дослідження.

**Етап 3.** Формування матриці стратегій розвитку. Основною метою є розробка матричної моделі стратегій розвитку сучасного машинобудівного підприємства, розрахунок та визначення діапазонів розмежування складових формування стратегій розвитку підприємства з викорис-

танням теорії нечітких множин. При цьому рівень загального розвитку машинобудівного підприємства (внутрішнього середовища) пропонується класифікувати як низький (або деструктивний розвиток), середній (або збалансований розвиток) та високий (або конструктивний розвиток), а рівень сприятливості зовнішнього оточення до розвитку підприємства пропонується класифікувати як низький (або застійне середовище), середній (або несприятливе середовище) та високий (сприятливе середовище), критеріальною ознакою виділення таких меж є рівень розвитку інноваційно-інвестиційного клімату. Результатом вирішення етапу є побудова матриці стратегій розвитку з розмежуванням її на 9 квадрантів за визначеними діапазонами меж, та позиціонування підприємств (із сукупності досліджуваних машинобудівних підприємств Харківської області) у відповідному квадранті цієї побудованої матриці.

**Етап 4.** Формування стратегічного профілю розвитку підприємства. Основною метою етапу є: по-перше, формування діапазонів якісного розмежування рівня розвитку за кожною з п'яти складових ЗСП з використанням теорії нечітких множин, по-друге – використання графічного методу для побудови стратегічного профілю машинобудівного підприємства у відповідності з розрахованими на 2 етапі частковими інтегральними показниками рівня розвитку кожної складової загального потенціалу розвитку цього підприємства. Результатом вирішення цього етапу є вибір конкурентної або функціональної стратегії у відповідності з розрахованими та визначеними «точками зростання».

**Етап 5.** Формування стратегічних сценаріїв на основі ЗСП. Основною метою даного етапу є впровадження в процес реалізації стратегії розвитку кон-



Рис. 1. Послідовність та взаємозв'язок етапів концептуальної схеми з етапами прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства

цепції ЗСП, формування комплексу загальних та локальних цілей розвитку підприємства у відповідності з обраною стратегією та з врахуванням побудованого стратегічного профілю, побудова стратегічної карти, яка графічно відображає причинно-наслідкові зв'язки між обраними цілями (визначені за п'ятьма компонентам розвитку підприємства) та дозволяє розробити перелік необхідних заходів щодо реалізації стратегії розвитку.

Особливої уваги потребує етап формування матриці стратегій розвитку та обрання більш дієвої та відповідної цілям підприємства стратегії його розвитку. Доцільність застосування матричного інструментарію в процесі формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, що функціонує в умовах існуючих зовнішніх та внутрішніх протиріч і суперечностей, обґрунтовується необхідністю урахування синергетичного ефекту взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування цього підприємства.

Тому матриця стратегій розвитку машинобудівного підприємства повинна ув'язувати рівень та стан загального розвитку підприємства з характеристикою сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей його функціонування та розвитку.

Оцінку рівня та стану загального розвитку машинобудівного підприємства пропонуємо проводити за розрахунком інтегрального показника рівня розвитку внутрішнього середовища, а саме інтегрального показника загального рівня розвитку підприємства –  $ІІІ_{зрп}$ . Оцінку рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку пропонуємо проводити за розрахунком інтегрального показника рівня сприятливості –  $ІСЗ_{зовн.ср}$ .

Для обґрунтування системи показників оцінювання рівня і стану загального розвитку машинобудівного підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку застосовано метод багатови-

мірного факторного аналізу, перевагами якого є надання можливості ущільнення інформації без втрат її сутнісного наповнення на основі виявлення латентних тенденцій, що дозволило обґрунтовано скоротити кількість часткових показників для проведення оцінювання.

Факторний аналіз було здійснено за офіційними статистичними даними 18 досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону за період 2007–2013 рр. паралельно у двох напрямках, що обумовлено специфікою даного дослідження, а саме – дуальністю середовища діяльності машинобудівних підприємства, яке виступає об'єктом оцінки.

Відповідно до запропонованої структури потенціалу загального розвитку підприємства  $P_{СПЗРП} = f\{PF, PK, РВП, РТР, РІНН\}$ , особливістю якої є урахування напрямів концепції ЗСП (збалансованої системи показників) як сукупності його ресурсів, зв'язків та компетенцій за певними стратегічними перспективами: фінансовою перспективою, клієнтською, перспективою бізнес-процесів, перспективою трудових ресурсів та навчання та додатково запропонованою інноваційно-інвестиційною перспективою було запропоновано групу показників та проведено багатовимірний факторний аналіз.

До запропонованої сукупності часткових показників увійшли показники, що повно характеризують всі запропоновані складові – стратегічні перспективи структури потенціалу загального розвитку.

За другим напрямом було проведено факторний аналіз сукупності обраних груп часткових показників, які характеризують рівень сприятливості до розвитку сучасних промислових підприємств зовнішнього середовища, з розподілом його на загальне та інвестиційно-інноваційне середовище.

Об'єднання часткових показників в інтегральні щодо загального рівня розвитку підприємства –  $ІІІ_{зрп}$  (табл. 1) та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку –  $ІСЗ_{зовн.ср}$  (табл. 2) здійснено за

Таблиця 1

Інтегральний показник рівня загального розвитку промислових підприємств

№	Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,3415	0,3367	0,3700	0,3502	0,3515	0,3572	0,3349
2	ПАТ «ХЕЛЗ»	0,2576	0,1890	0,1942	0,1961	0,2555	0,1520	0,1556
3	ПАТ «Електромашина»	0,3258	0,2335	0,2164	0,2569	0,3027	0,3134	0,3044
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1953	0,1878	0,1297	0,1805	0,1737	0,1905	0,1753
5	ПАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,2861	0,3081	0,2640	0,2702	0,3111	0,3076	0,3024
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,1946	0,1759	0,1723	0,1706	0,2598	0,1644	0,2303
7	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,2848	0,3585	0,3388	0,3422	0,3148	0,3400	0,3316
8	ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,2735	0,2017	0,1639	0,1774	0,1638	0,1133	0,1802
9	ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»	0,1709	0,1619	0,1680	0,1692	0,1376	0,1268	0,0990
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,2481	0,2572	0,2644	0,2439	0,2909	0,2523	0,2834
11	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,1689	0,1818	0,1913	0,1850	0,2004	0,2299	0,2360
12	ВАТ «Турбоатом»	0,2698	0,3064	0,3026	0,3410	0,3848	0,3368	0,3903
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,2951	0,2228	0,2015	0,1758	0,1879	0,2936	0,2167
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2607	0,2401	0,2914	0,2794	0,2863	0,2679	0,2300
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,1630	0,1355	0,1457	0,0965	0,0942	0,0701	0,1476
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,3137	0,3417	0,3981	0,3700	0,4049	0,3518	0,3372
17	ПАТ «ФЕД»	0,3030	0,2392	0,3677	0,3633	0,3638	0,3032	0,2826
18	ВАТ «Мерей'янський механічний завод»	0,2163	0,2052	0,1615	0,1625	0,1469	0,1774	0,1825

методом адитивної згортки з урахуванням їх значущості.

У відповідності з даними таблиці 1, загальний рівень розвитку сучасних машинобудівних підприємств Харківського регіону не є високим, оскільки максимальне значення інтегрального показника відповідає одиниці. Так найбільший інтегральний показник загального рівня розвитку в 2013 році у ВАТ «Турбоатом» – 0,3903, а найменший показник загального рівня розвитку в 2013 році у ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод» – 0,0990.

Аналіз таблиці 2 дає нагоду відзначити, що інтегральний показник рівня сприятливості зовнішнього середовища до функціонування та розвитку промислових підприємств також є недостатньо високим. Як бачимо, він перебуває у проміжку від 0,5411 до 0,6938, при цьому максимальне значення інтегрального показника відповідає одиниці.

Представлена інформація свідчить, що за аналізований період протягом 2007–2013 років тенденція щодо зайняття машинобудівними підприємствами певних позицій щодо розрахованих інтегральних показників загального рівня розвитку є нестійкою. Зазначене можливо пояснити тим, що загальний потенціал розвитку підприємства, як і ефективність його використання, не є постійною величиною і схильний до постійних змін, що є певною реакцією на позитивні та негативні впливи зовнішнього середовища, на наявність невіршених протиріч та суперечностей між складовими потенціалу самого підприємства та між підприємством та зовнішнім середовищем. Тільки четвірка підприємств за цей період займає провідні місця за розрахованим рейтингом відповідно привласненому кожному підприємству рангу в дослідженні. До машинобудівних підприємств, які є лідерами щодо рівня потенціалу загального розвитку (табл. 1), можна віднести: ПАТ «Вовчанський агрегатний завод», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «ФЕД», ВАТ «Завод ім. Фрунзе».

Для збереження та покращення підприємствами – лідерами своїх позицій, а також усунення негативних тенденцій щодо інших підприємств необхідними є формування, розробка та реалізація стратегії розвитку підприємств машинобудування. З цією метою розроблено методичне забезпечення з вибору стратегій розвитку машинобудівних підприємств, що ґрунтується на використанні дев'яти квадрантної матриці, що побудована за інтегральними показниками рівня розвитку підприємства –  $III_{зрн.}$  та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку –  $ICЗ_{зовн.ср.}$ .

При розподілі площин позиціонування стратегій у матриці з розмежуванням їх на 9 квадрантів у дослідженні застосовуване положення теорії нечітких множин.

Для забезпечення достовірності інформації на рівні 95% кількість залучених експертів дорівнювала 20, приналежність підприємств до якісних класів було здійснено на основі аналізу інтегральних показників загального рівня розвитку підприємства –  $III_{зрн.}$  та інтегрального показника рівня сприятливості –  $ICЗ_{зовн.ср.}$ . Приналежність підприємств до класів з низьким, середнім та високим рівнем загального розвитку, які відповідають в дослідженні запропонованим типам розвитку «за рівнем спрямованості» таким як конструктивний розвиток, збалансований розвиток та деструктивний розвиток та відповідність оцінки зовнішнього середовища як сприятливого до розвитку підприємств, експерти здійснювали за бальною оцінкою, згідно з умовами проведення якої приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – у 2, а до третього – у 3 бали.

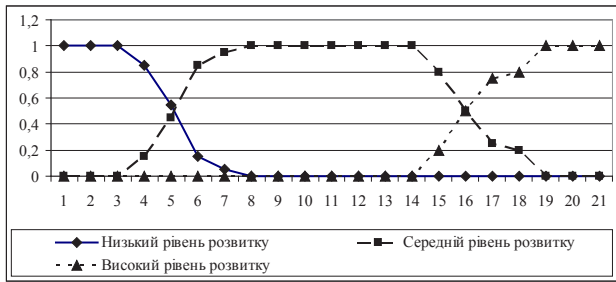
За розрахованими значеннями частоти віднесення різними експертами за рівнем загального розвитку до певних класів, для кожного підприємства було зіставлено із значеннями його інтегральних показників, згідно з правилами використання методу лінгвістичної змінної. Отримані дані стали вихідними для побудови функцій приналежності підприємств

Таблиця 2

Інтегральний показник рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку

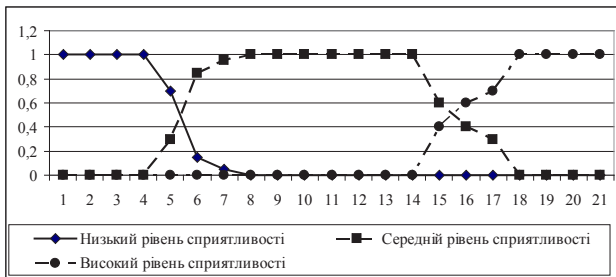
№	Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,4707	0,4651	0,4232	0,5252	0,5717	0,6097	0,5858
2	ПАТ «ХЕЛЗ»	0,5043	0,4913	0,4515	0,5262	0,5630	0,6360	0,5411
3	ПАТ «Електромашина»	0,4965	0,4917	0,4505	0,5524	0,6061	0,6521	0,6147
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,4968	0,4903	0,4439	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
5	ПАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,4772	0,4725	0,4331	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,4836	0,4661	0,4316	0,5256	0,5212	0,5734	0,5539
7	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,4819	0,4794	0,4423	0,5236	0,5668	0,6579	0,6292
8	ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,4648	0,4613	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
9	ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	0,4648	0,4711	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,4742	0,4669	0,4371	0,5390	0,6476	0,5650	0,5411
11	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,4821	0,4765	0,4944	0,5770	0,5796	0,6307	0,6339
12	ВАТ «Турбоатом»	0,5459	0,5698	0,5233	0,6269	0,6985	0,7384	0,6938
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,5076	0,4898	0,4458	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,5288	0,4871	0,4796	0,5922	0,6406	0,6977	0,6688
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,4737	0,4730	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,4944	0,4615	0,4516	0,5673	0,6061	0,6527	0,6289
17	ПАТ «ФЕД»	0,4648	0,4621	0,4189	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,4654	0,4616	0,4171	0,5231	0,5184	0,5650	0,5847

до класів з низькими, середніми та високими рівнем розвитку або деструктивного, збалансованого чи конструктивного типу розвитку та графіку функцій приналежності (рис. 2).



**Рис. 2. Функції приналежності нечітких множин показника рівня загального розвитку машинобудівного підприємства**

Аналогічно було проведено співставлення рівня сприятливості зовнішнього середовища із значеннями його інтегральних показників і розраховано та побудовано графік функцій приналежності (рис. 3).



**Рис. 3. Функції приналежності нечітких множин показника рівня сприятливості зовнішнього оточення до розвитку підприємства**

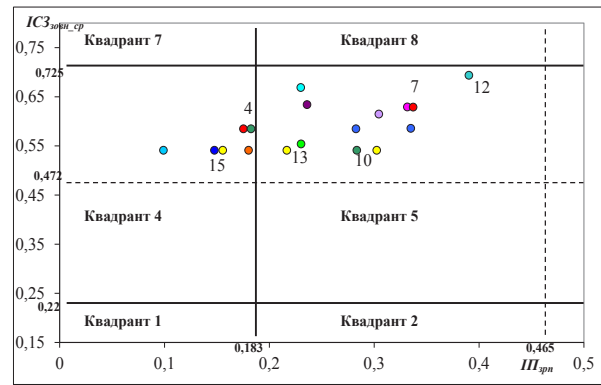
Згідно з побудованими функціями приналежності було кількісно визначено межі виділених класів, які відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Межі якісних ознак інтегральних показників ІП<sub>зрп.</sub> та ІСЗ<sub>зовн.ср.</sub> за побудованими функціями приналежності (за чіткими умовами)**

Складові формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низький	середній	високий
Рівень загального розвитку підприємства	0,0–0,183	0,183–0,75	0,75–1,0
Рівень сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому	0,0–0,22	0,22–0,725	0,725–1,0

Практичне застосування запропонованої матриці для досліджуваної сукупності машинобудівних підприємств щодо їх позиціонування за розрахованими інтегральними показниками загального рівня розвитку підприємства та інтегрального показника рівня сприятливості зовнішнього середовища у 2013 р. представлено на рисунку 4.



**Рис. 4. Позиціонування машинобудівних підприємств, що аналізуються, у матриці стратегій розвитку (номер підприємства у матриці відповідає номеру за порядком у табл. 1 та табл. 2)**

За результатами позиціонування підприємств, що досліджуються у матриці можна зробити висновок, що в основному вони знайшли своє місце в квадранті 4 та 5. Так 5 підприємств (ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод», ПАТ «Завод Промзв'язок», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш», ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод» ВАТ «Мереф'янський механічний завод»), що складають 27% від досліджуваної сукупності, відповідно до результатів аналізу в 2013 році позиціонувалися у квадранті 4, що характеризується низьким значенням інтегральних показників загального рівня розвитку та середнім значенням інтегральних показників зовнішнього оточення, а саме деструктивним типом розвитку та нейтральним рівнем сприятливості зовнішнього середовища (існують значні суперечності та протиріччя внутрішнього та зовнішнього середовища). Тринадцять інших підприємств машинобудування Харківського регіону, що складають 72% від досліджуваної сукупності, позиціонувалися у квадранті 5, що характеризується середнім (ближче до низького – від 0,465 до 0,183) та середнім (ближче до високого – від 0,465 до 0,75) значенням інтегральних показників загального рівня розвитку та середнім (ближче до високого – від 0,4725 до 0,725) значенням інтегральних показників зовнішнього оточення, а саме збалансованим типом розвитку та нейтральним (ближче до привабливого) рівнем сприятливості зовнішнього середовища.

Для підприємств, які потрапили в обидва квадранти матриці, переважною є стратегія обережного інвестування у забезпечення розвитку та стратегія ефективного використання потенціалу розвитку у відповідності з розрахованим стратегічним профілем підприємства.

Проведені дослідження на 18 машинобудівних підприємствах Харківського регіону підтверджують практичну значущість розроблених пропозицій та можливість їх подальшого розвитку й розповсюдження на інші галузі промисловості з урахуванням специфіки їх функціонування.

**Висновки з проведеного дослідження.** В дослідженні вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств. Основні результати дослідження полягають у такому:

- запропоновано методичний підхід до формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства

емства, основу якого складає концептуальна схема, що дозволить менеджерам та управлінцям вищого рівня підвищити якість управлінських рішень у процесі формування стратегій розвитку підприємства;

- з використанням концепції ЗСП (збалансованої системи показників) запропоновано структуру потенціалу загального розвитку підприємства, будувати за певними стратегічними перспективами: фінансовою перспективою, клієнтською, перспективою бізнес-процесів, перспективою трудових ресурсів і навчання та додатково запропонованою інноваційно-інвестиційною перспективою;

- для обґрунтування системи показників оцінювання рівня і стану загального розвитку машинобудівного підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку запропоновано метод багатовимірної факторної аналізу, перевагами якого є надання можливості ущільнення інформації без втрат її сутнісного наповнення на основі виявлення латентних тенденцій, що дозволило у дослідженні обґрунтовано скоротити кількість часткових показників для проведення оцінювання;

- з використанням положень теорії нечітких множин кількісно визначено межі якісних ознак інтегральних показників для побудови матриці стратегій розвитку з розмежуванням її на 9 квадрантів, яка є інструментом забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень у процесі стратегічного управління розвитком підприємства та проведено позиціонування вісімнадцяти машинобудівних підприємств Харківського регіону за результатами 2013 року.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А.В. Василенко. – К. : Цент учеб. лит., 2005.
2. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2012. – 213 с.
3. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
5. Мозенков О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія / О.В. Мозенков. – Х. : Видавництво «Одіссей», 2008. – 288 с.
6. Отенко І.П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку / І.П. Отенко, О.В. Грачов // Економіка розвитку. – 2005. – № 3(35). – С. 77-80.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
8. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
9. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д.В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с. – Укр. мова.
10. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства [Текст] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.
11. Ястремська О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О.М. Ястремська, Г.В. Верещагіна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 392 с. – Укр. мова.
12. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с пол. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

УДК 334.021

Поліщук М.Ю.

аспірант кафедри стратегії підприємств  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ТИПУ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ

Стаття присвячена дослідженню стратегічної поведінки організації, взаємовпливу структури галузевого ринку та поведінки на ньому. Проаналізовано сутність понять «стратегічна поведінка» та «галузевий ринок», надано їх авторське тлумачення. Визначено можливі моделі стратегічної поведінки та комбінації їх застосування на різних типах галузевих ринків.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічна поведінка організації, галузевий ринок, ринкова структура, стратегічна дія, стратегічна взаємодія.

#### Полищук М.Ю. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СООТВЕТСТВЕННО ТИПУ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА

Статья посвящена исследованию стратегического поведения организации, взаимовлиянию структуры отраслевого рынка и поведению на нем. Проанализирована сущность понятий «стратегическое поведение» и «отраслевой рынок», приведено их авторское трактование. Определены возможные модели стратегического поведения и комбинации их применения на различных типах отраслевых рынков.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое поведение организации, отраслевой рынок, рыночная структура, стратегическое действие, стратегическое взаимодействие.

#### Polishchuk M.Y. FORMATION A MODEL OF ORGANIZATION'S STRATEGIC BEHAVIOR FOR THE TYPE OF INDUSTRIAL STRUCTURE

The article deals with the strategic behavior of the organization, strategic cooperation between industrial market structure and behavior on it. The essence of the concepts of «strategic behavior» and «industry market», given their author's interpretation. The possible models of strategic behavior and their use in combination of different types of industrial markets.

**Keywords:** strategy, strategic behavior of organization, industrial market, market structure, strategic action, strategic cooperation.