

УДК 330.34; 338.33; 658.5

*Яковчук А.М.,
старший викладач,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний
університет імені академіка Степана Дем'янчука»*

ОБГРУНТУВАННЯ ТИПОЛОГІЇ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗМІН ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Для сучасного етапу економічного розвитку характерне підвищення ступеню невизначеності майбутнього стану економіки й умов ведення бізнесу. Передбачення розвитку економічних процесів в бізнес-середовищі підприємств, розбудова проактивних моделей розвитку бізнесу на основі оцінки факторів середовища належить до найбільш важливих завдань ефективного управління розвитком підприємства. Безперечно, найважливішим напрямом забезпечення ефективності розвитку підприємств машинобудування є формування проактивного інструментарію стратегічного управління. Отже, вибір і розробка дієвих стратегій розвитку машинобудівних підприємств повинні спрямовуватись на своєчасне та виважене запровадження змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні підходи до визначення стратегії підприємств, обґрунтування етапів її розробки і реалізації, методи декомпозиції широко представлені у роботах вітчизняних та закордонних учених.

Класичними авторськими підходами до визначення поняття «стратегія підприємства» слід вважати підходи таких зарубіжних науковців, як І. Ансоффа [1], Ж.-Ж. Ламбена [2], Б. Карлофа [3], А. Томпсона і А. Стрікланда [4] і вітчизняних авторів, зокрема, О. Кузьміна [5], А. Міщенко [6] та інших. Питання стратегічного управління машинобудівними підприємствами в Україні розглянуто у роботах Ю. Савченко [7], В. Гранатурова [8], Л. Захаркіної [9], Л. Бондарчука та інших. В означених роботах ґрунтовно представлено етапи формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств та механізми реалізації даних стратегій, проте не знайшли достатнього відображення методичні підходи до визначення стратегій трансформації означених підприємств. Оскільки за фінансовими результатами 2016 року стагнання машинобудівної галузі України припинилось, у найближчі роки підприємствам цієї сфери будуть вкрай необхідні удосконалені, сучасні інструменти подальшого ефективного розвитку. На тлі посилення динамізму бізнес-середовища, поглиблення глобалізаційних процесів та євроінтеграційного спрямування України особливої актуальності набувають питання виваженого вибору базових стратегій змін для машинобудівних підприємств. Отже, розробка дієвих підходів до обґрунтування базових стратегій змін на машинобудівних підприємствах знаходиться у колі найбільш актуальних питань стратегічного управління, які вимагають постійного удосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу до визначення базової стратегії змін машинобудівного підприємства на основі двофакторної матриці рівнів технологічного та диверсифікаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Врахування найбільш впливових тенденцій розвитку сучасного бізнес-середовища дозволяє виділити перелік особливих акцентів, які слід врахувати при обґрунтуванні стратегії подальшого розвитку машинобудівних підприємств України. По-перше, це визначення основних об'єктів змін під час реалізації стратегії з урахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств. Ґрунтовні дослідження у цьому напрямі належать Ю.Т. Савченку [7], який провів узагальнення основних об'єктів змін при реалізації стратегії машинобудівних підприємств. По-друге, обґрунтування альтернативних стратегій змін для машинобудівних підприємств повинно здійснюватись у відповідності з прогнозованими сценаріями розвитку економіки України в умовах євроінтеграції.

Підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, з одного боку, відкрило низку нових можливостей для українських підприємств, а з іншого – призвело до знищення або істотного скорочення економічних зв'язків з країнами СНД. Вихід на європейські ринки вимагає зміни якості машинобудівної продукції відповідно до норм розвинених країн. Більшість українських машинобудівних підприємств знаходяться на третьому або четвертому технологічних устроях, тому не здатні конкурувати з машинобудівниками розвинених країн. Зазначимо, що актуальним наразі вважається шостий технологічний устрій. Окрім технологічного відставання, у вітчизняних підприємств існує відставання й в управлінських технологіях, частково обумовлене застарілими технологічними устроями, а частково – інституційними умовами, що склалися в українській економіці. Отже, для успішного функціонування в умовах сучасного економічного середовища машинобудівному підприємству необхідно реалізовувати таку стратегію змін, яка б враховувала можливість використання євроінтеграційних переваг. Сприяння залученню інвестицій у модернізацію виробничих потужностей машинобудування на основі адаптації до вимог технічних регламентів, розроблених на базі відповідних директив ЄС, та гармонізованих європейських стандартів, дозволить інтегрувати вітчизняне машинобудування як провідної складової національної промисловості в європейські ланцюги виробництва конкурентоспроможної продукції. По-третє, вибір найбільш перспективних видів машинобудівної діяльності повинен враховувати імперативи державної політики України у сфері визначення пріоритетних галузей економіки. Згідно проекту «Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року» визначено пріоритетні для України галузі економіки [11]. Відповідно, й найбільші обсяги вітчизняних та закордонних інвестицій будуть спрямовані саме у ці галузі. Основними високотехнологічними напрямками для України обрано: розвиток інформаційно-машинобудівних технологій; застосування інформаційно-комунікаційних технологій в агропромисловому комплексі, енергетиці, транспорті та промисловості; високотехнологічне машинобудування; створення нових матеріалів; розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузі. Тому, розробляючи стратегію розвитку або формулюючи зміни до діючої стратегії машинобудівного підприємства, слід обов'язково враховувати зв'язок з означеними галузями та можливість випуску машинобудівної продукції (обладнання, устаткування тощо) або надання послуг для означених вище галузей. На основі вищевикладеного, вважаємо за доцільне при розробці стратегій розвитку машинобудівних підприємств врахувати чотири сценарії майбутніх подій середовища функціонування машинобудівних підприємств, запропоновані Н. В. Шандовою [12] (рис. 1).

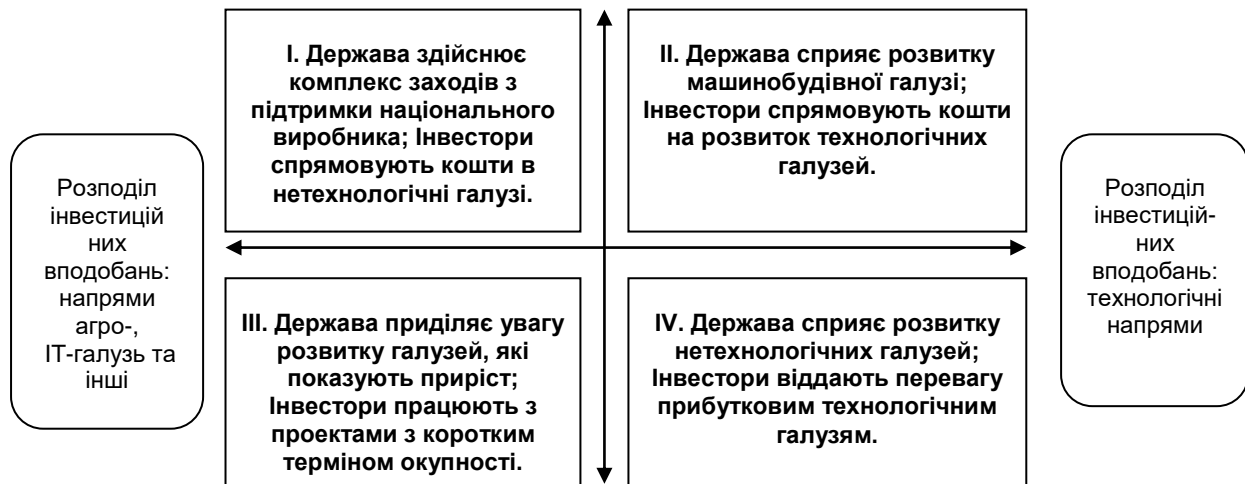


Рис. 1. Сценарії економічного розвитку України, які є основою розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств

Джерело: [12]

Дослідження найбільш впливових факторів на розвиток машинобудівних підприємств висвітлили широке коло проблемних тенденцій, які за авторською логікою дослідження повинні створити нові можливості й забезпечити її випереджувальний розвиток в Україні.

Результати стратегічної діагностики показали, що вибір базової стратегії змін машинобудівного підприємства повинен відштовхуватись від типу цільового ринку на освоєння якого орієнтуватиметься підприємство.

При прогнозуванні перспектив машинобудівного підприємства внаслідок модернізації слід дослідити чотири типи ринків: внутрішній ринок України; ринки країн СНД; ринки країн ЄС; ринки інших країн. Перш за все, внутрішній ринок України та ринки країн СНД оцінюються з точки зору попиту на застарілу або традиційну продукцію машинобудівного підприємства. Це обумовлено тим, що, хоч можливо існує попит на цих ринках і на новітню продукцію, але він є недостатній для здійснення модернізації. Своєю чергою прогнозування перспектив на ринках ЄС та інших країн враховує попередньо здійснені оцінки відставання машинобудівного підприємства від більш конкурентоздатних закордонних підприємств. Це дає можливість оцінити попит на інноваційну продукцію та співставити його з потенціалом модернізації машинобудівного підприємства. Отже, при обґрунтування стратегій змін в умовах євроінтеграції може бути сформовано декілька груп основних сценаріїв, які обираються залежно від становища машинобудівного підприємства та цілей його власників.

На основі викладеного вище, розроблено підхід до формування типології базових стратегій змін для машинобудівних підприємств (рис. 2). Він базується на комбінуванні двох типів потенційних сценаріїв розвитку: 1. Орієнтація переважно на внутрішні ринки; 2. Переорієнтація поряд з внутрішніми ринками на ринки країн ЄС. Другий тип сценарію пов'язує загальний розвиток підприємства зі специфічними цільовими показниками, які відображають особливості завдань, що стоять перед вітчизняним машинобудівним підприємством в умовах євроінтеграції. При цьому стійке положення машинобудівного підприємства на ринках СНД та України визначає, чи є сенс паралельно зі сценарієм переорієнтації на ринки ЄС здійснювати сценарії диверсифікації, завдяки яким може бути забезпечена м'яка євроінтеграція, без повної зміни споживачів машинобудівної продукції.

Науково-методичний підхід до визначення базової стратегії змін спершу передбачає визначення імперативів (критеріїв) оцінки рівня стратегічного розвитку машинобудівних підприємств у розрізі двох ключових факторів вибору стратегії змін (рис. 3). Далі на основі запропонованого у роботі підходу до визначення типології базових стратегій змін розроблено алгоритм визначення рівня відповідності машинобудівного підприємства одній з чотирьох базових стратегій змін, який базується на застосуванні методів теорії нечітких множин. Об'єктом дослідження обрано 10 машинобудівних підприємств м. Рівне та області. У відповідності з алгоритмом розроблено систему показників для оцінки рівня управління стратегічним розвитком досліджуваних машинобудівних підприємств. Для кожного з імперативів обрано по 4 показники. Система відповідних показників, а також визначення значень функції приналежності до терм-множин показників для ТОВ «Технопрвід» наведено у таблиці 1.

Запропонована методика дозволяє визначити сім аспектів управління стратегічним розвитком машинобудівного підприємства. На наступних етапах для кожного показника ($i = 1, \dots, m$) формуються терм-множини (де $j = 1, \dots, 5$ - номер терм-множини) і встановлюються параметри функцій

приналежності. На основі цих залежностей визначаються конкретні значення функції приналежності для кожного показника і відповідна вага терма. Для розрахунку інтегральних показників вводиться змінна g , значення якої змінюються в межах $[0,1]$ і формується терм-множина з функціями приналежності.

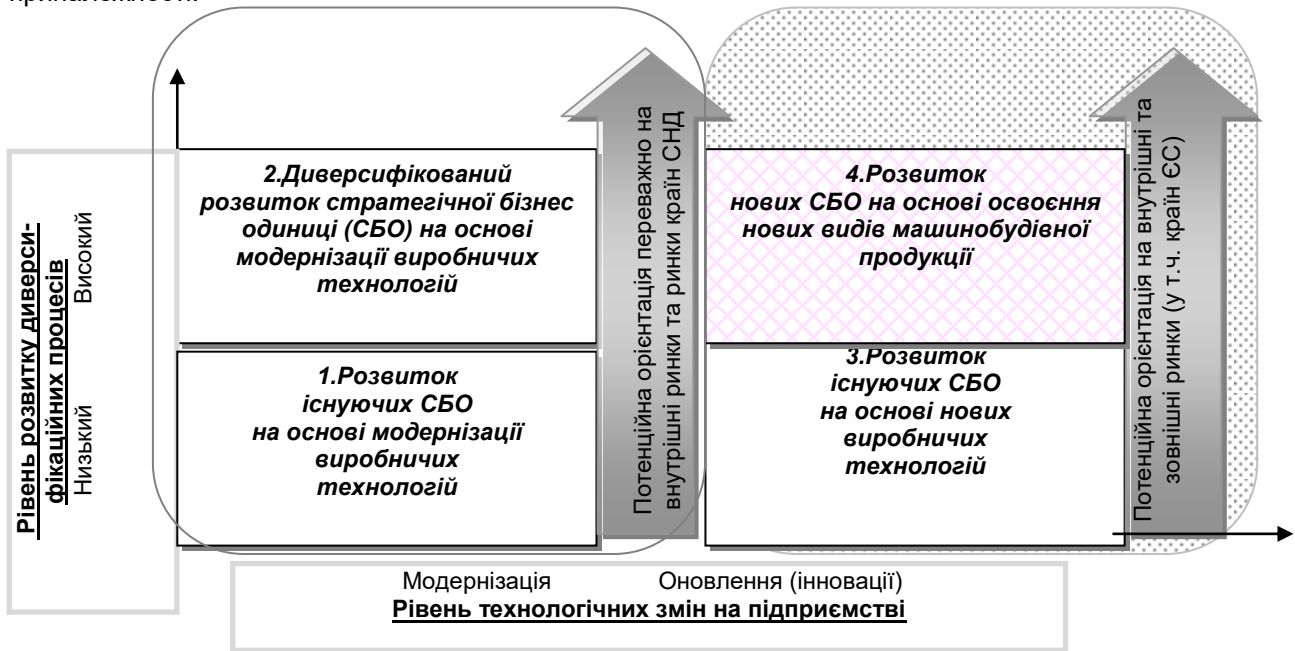


Рис. 2. Двофакторна матриця типології базових стратегій змін машинобудівних підприємств України

Джерело: запропоновано автором



Рис. 3. Критерії стратегічного розвитку для вибору базової стратегії змін машинобудівних підприємств

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 1

Визначення значень функції приналежності до терм-множин для показників рівня стратегічного розвитку ТОВ «Технопрвід»

№	Показник	Значимість показника, r_i	Значення показника, x_i	Значення функції приналежності до терм-множин				
				G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Загальний рівень стратегічної орієнтації								
1	Рівень відповідності між організаційною структурою та організаційною культурою підприємства	0,03	0,45			1		
2	Наявність розробленої генеральної стратегії з чіткою декомпозицією цілей	0,03	0,60		0,5	0,5		
3	Наявність збалансованого стратегічного портфелю	0,04	0,65				1	
4	Наявність розроблених конкурент-них стратегій під кожний вид СБО	0,02	0,40				1	
2. Рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості								
5	Рівень комерційної рентабельності у співставленні з середньогалузевим рівнем	0,25	0,60			0,5	0,5	
6	Рівень фінансової незалежності та маневреності капіталу	0,25	0,35		0,5	0,5		
7	Рівень рентабельності власного капіталу у співставленні з умовно-безризиковими ставками	0,25	0,70				0,5	0,5
8	Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	0,25	0,45			1		
3. Досягнутий та запланований рівні якості продукції або послуг машинобудування								
9	Рівень якості продукції (послуг) порівняно з підприємствами-конкурентами в м. Рівне та області	0,10	0,65			1		
10	Рівень якості продукції (послуг) порівняно з підприємствами-конкурентами в Україні	0,25	0,75				1	
11	Рівень виробництва бракованої продукції (незадовільних послуг) у загальному обсязі випуску	0,25	0,70			0,5	0,5	
12	Рівень усунення браку продукції	0,40	0,65			0,5	0,5	
4. Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції								
13	Рівень розширення стратегічних зон господарювання в м. Рівне та області	0,25	0,55			1		
14	Рівень розширення стратегічних зон господарювання в Україні	0,25	0,60			1		
15	Рівень освоєння стратегічних зон господарювання в країнах ЄС	0,25	0,65			0,5	0,5	
16	Рівень освоєння стратегічних зон господарювання в країнах СНД	0,25	0,70				1	
5. Багатокомпонентна система навчання та когнітивного розвитку персоналу								
17	Наявність розробленої стратегії управління персоналом з центрами відповідальності	0,30	0,55			1		
18	Наявність дієвої системи внутрішньо корпоративного навчання персоналу	0,25	0,50		0,5	0,5		
19	Наявність дієвої системи зовнішнього навчання персоналу та підвищення його кваліфікації	0,25	0,65				1	
20	Наявність системи конкурсного залучення студентів до роботи з перспективою подальшого працевлаштування	0,20	0,40		1			
6. Запровадження нових технологій виробництва або інновацій у продукцію (послуги)								
21	Рівень зносу основних фондів	0,2	0,40		0,5	0,5		
22	Рівень зносу нематеріальних активів	0,3	0,45			1		
23	Рівень запровадження нових технологій порівняно з вітчизняними компаніями-конкурентами	0,3	0,65				1	
24	Рівень запровадження нових технологій порівняно з компаніями-конкурентами країн СНД	0,2	0,40		0,5	0,5		

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Наявність соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій								
25	Наявність програм соціальної підтримки власного персоналу	0,3					1	
26	Наявність соціальної програми, пов'язаної з охороною навколишнього середовища	0,3				1		
27	Наявність соціальних програм з розвитку стартапів	0,25				0,5	0,5	
28	Наявність інших соціально-відповідальних програм та проектів	0,15			0,5	0,5		

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник рівня розвитку розраховується як сума значень в термах з урахуванням ваги терма. Завершальним етапом є визначення сумарного значення змінної g і обґрунтування на основі отриманих значень інтегрального показника рівня стратегічного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення сумарного значення змінної g для визначення рівня стратегічного розвитку ТОВ «Технопривід»

Імператив (критерій) стратегічного розвитку підприємства	Сумарне значення змінної g	Значення функції приналежності $\mu_j(g)$	Відповідність існуючого рівня управління встановленій стратегії
1. Загальний рівень стратегічної орієнтації	0,550	1	Середній
2. Рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості	0,587	0,61 0,39	Середній Вище середнього
3. Досягнутий та запланований рівні якості продукції (послуг) машинобудування	0,702	1	Вище середнього
4. Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції	0,662	1	Вище середнього
5. Багатокомпонентна система навчання та когнітивного розвитку персоналу	0,588	0,39 0,61	Середній Вище середнього
6. Запровадження нових технологій виробництва або інновацій у продукцію (послуги)	0,488	1	Середній
7. Реалізація соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій	0,618	0,39 0,61	Середній Вище середнього

Джерело: розраховано автором

У таблиці 2 наведено відповідність існуючого рівня стратегічного розвитку ТОВ «Технопривід» у розрізі кожного з обґрунтованих імперативів. Як бачимо, за всіма імперативами підприємство має рівень стратегічного розвитку не нижче середнього рівня, що в цілому слід розглядати як позитивний результат та сприятливий тренд. Попередні дослідження показали, що ТОВ «Технопривід» знаходиться на 2-му місці у рейтингу стратегічної стійкості і має достатньо високий відповідний коефіцієнт (0,795). Особливих успіхів у стратегічному розвитку ТОВ «Технопривід» досягло у частині: досягнутого та запланованого рівнів якості машинобудівних послуг (інтегральний показник – 0,702); поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення переліку послуг машинобудування (інтегральний показник – 0,662). Для визначення типу базової стратегії змін, яку доцільно рекомендувати даному підприємству, обчислено коефіцієнт рівня технологічних змін (як середньо арифметичне значення змінної g за трьома імперативами: рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості; поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції; запровадження нових технологій виробництва або інновацій у продукцію) та коефіцієнт розвитку диверсифікаційних процесів (як середньо арифметичні значення рівня змінної g за чотирма імперативами: загальний рівень стратегічної орієнтації; досягнутий та запланований рівні якості продукції (послуг) машинобудування; багатокомпонентна система навчання та когнітивного розвитку персоналу; реалізація соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій). Відповідно, коефіцієнт рівня технологічних змін становив 0,58; коефіцієнт розвитку диверсифікаційних процесів – 0,61. Це відповідає базовій стратегії змін – розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції. Це не означає, що підприємству слід відмовлятися від традиційної продукції (послуг), яку воно виробляє, але досягнутий рівень стратегічного розвитку показав, що ТОВ «Технопривід» має можливості для освоєння зовнішніх ринків (СНД та ЄС) шляхом виробництва нової, високоякісної продукції. Аналогічним чином були розраховані коефіцієнти рівня технологічних змін та рівня розвитку диверсифікаційних процесів для усіх досліджуваних підприємств і на основі проведених розрахунків – визначено базові стратегії перетворень (табл. 3).

Таблиця 3
Визначення базових стратегій змін машинобудівних підприємств на основі двофакторної матриці

Найменування підприємства	Коефіцієнт рівня стратегічної стійкості, d_i	Рекомендований напрям стратегічних змін	Коефіцієнт рівня технологічних змін	Коефіцієнт рівня диверсифікованого розвитку	Типологія базової стратегії змін, якої доцільно дотримуватись підприємству	Ринки потенційної орієнтації
1. ТОВ «Прометей-А»	0,879	Забезпечення стійкого розвитку	0,52	0,75	Розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції	внутрішні та зовнішні
2. «ТОВ «Технопривод»	0,795		0,58	0,61		
3. ТОВ «Укрбіотал»	0,768	Забезпечення стійкого розвитку	0,47	0,42	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
4. ТОВ НВП «Учбова техніка»	0,714		0,42	0,69	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
5. ТОВ «Газотрон Влтава»	0,688	Упередження потрапляння до організаційних пасток	0,44	0,53	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
6. ТОВ «Рівнепобут-прилад»	0,617	Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі життєвого циклу	0,36	0,43	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
7. ТОВ «Акватон»	0,596	Забезпечення стійкого розвитку	0,39	0,56	Диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
8. ПАТ «ТК плюс»	0,513	Упередження потрапляння до організаційних пасток	0,41	0,38	Розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій	внутрішні
9. ПП «Ретра-3М»	0,341	Введення з кризової ситуації	0,31	0,29		
10. ТОВ «Метал-Сервіс»	0,327	Проведення повної трансформації для виходу на наступний виток стадії життєвого циклу	0,22	0,17		

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, тільки 20 % досліджуваних машинобудівних підприємств м. Рівне та області здатні у якості базової стратегії змін реалізовувати розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції і орієнтуватись при цьому не тільки на вітчизняні, а й на зовнішні ринки, у т.ч. країн СНД та європейські. Це підприємства ТОВ «Прометей-А» та ТОВ «Техноприлад». Їм притаманний високий інноваційний потенціал, а також певний досвід в реалізації інтеграційних процесів. Інші 80 % досліджуваних підприємств на основі поточного рівня стратегічного розвитку в змозі удосконалювати свою стратегію та підвищувати ефективність тільки на основі діяльності на внутрішніх ринках. При цьому 30 % досліджуваних підприємств можуть суттєво підвищити рівень стратегічної стійкості за рахунок диверсифікації виробництва продукції та послуг. Це підприємства ТОВ НВП «Учбова техніка», ТОВ «Газотрон Влатава», ТОВ «Акватон». Зазначимо, що це підприємства з середнім або вище середнього поточним рівнем стратегічної стійкості. І половина (50 %) з досліджуваних підприємств може орієнтувати стратегію подальшого розвитку тільки на розвиток існуючих СБО на основі модернізації існуючих виробничих технологій з орієнтацією тільки на внутрішні ринки. Це підприємства: ТОВ «Укрбіотал», ТОВ «Рівнепобут-прилад», ПАТ «ТК плюс», ПАТ «ТК плюс», ТОВ «Метал-Сервіс». Таким чином, в сучасних умовах господарювання перед усіма машинобудівними підприємствами постає завдання запровадження перетворень у діючу стратегію для підтримки стратегічної стійкості. Проте на даному етапі розвитку тільки п'ята частина досліджуваних підприємств Рівненської області має технологічні підстави конкурувати із закордонними підприємствами, і відповідно, поширювати свою присутність на ринках країн СНД та ЄС. Решті підприємств, тобто 80 %, у якості базової стратегії змін рекомендовано залишати загальну орієнтацію на внутрішні ринки. При цьому без постійного удосконалення технологічної складової бізнес-процесів та поступового створення цілісної системи управління знаннями машинобудівним підприємствам буде неможливо утримувати задовільний рівень стратегічної стійкості.

Висновки з проведеного дослідження. В сучасних умовах господарювання перед усіма машинобудівними підприємствами постає завдання запровадження перетворень у діючу стратегію для підтримки стратегічної стійкості. Відповідно до семи головних імперативів стратегічного розвитку і двофакторної матриці вибору базової стратегії змін запропоновано систему показників та економіко-математичний інструментарій для проведення інтегрованої оцінки рівня стратегічного розвитку машинобудівних підприємств з використанням теорії нечітких множин. Це дозволило визначити напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком машинобудівних підприємств в сучасних умовах і обґрунтувати базову стратегію змін, яку доцільно реалізовувати підприємству на даному етапі. Апробація запропонованого науково-методичного підходу показала, що тільки 20 % досліджуваних машинобудівних підприємств м. Рівне та області здатні у якості базової стратегії змін реалізовувати розвиток нових СБО на основі освоєння нових видів машинобудівної продукції і орієнтуватись при цьому не тільки на вітчизняні, а й на зовнішні ринки, у т.ч. країн СНД та європейські. Тобто на даному етапі розвитку тільки п'ята частина досліджуваних підприємств Рівненської області має технологічні підстави конкурувати із закордонними підприємствами, і відповідно, поширювати свою присутність на ринках країн СНД та ЄС. Решті підприємств, тобто 80 %, у якості базової стратегії змін рекомендовано залишати загальну орієнтацію на внутрішні ринки. При цьому для утримання задовільного рівня стратегічної стійкості ці підприємства вимагають постійного удосконалення технологічної складової бізнес-процесів та поступового створення цілісної системи управління знаннями.

Бібліографічний список

1. Ансофф І. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 267 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва: Прогресс, 1991. 453 с.
4. Томпсон А, Стрикленд А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер.с англ. Москва: Вильямс, 2003. 928 с.
5. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
7. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 316–324.
8. Гранатуров В. М., Кораблінова І. А. Конкурентоспроможність машинобудівних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія. Київ: Кафедра, 2012. 317 с.
9. Захаркіна Л. С. Перспективна оцінка технологічних рішень у стратегічному плануванні інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Економіка та управління*

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2010. № 4 (12). С. 72–87.

10. Бондарчук Л. В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №4, Т. 1. С. 27-30.

11. Проект «Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року». URL: www.me.gov.ua/Documents/Detail=ProektstrategiiRozvitku_Visokotekhnologichnikh_Galuzei_Do_2025-Roku.html. (дата звернення: 15.04.2018).

12. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 165–169.

References

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management], Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.

2. Lamben, J.-J. (1996), *Strategicheskyy marketing. Yevropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective], trans. from France, Nauka, Sankt-Peterburg, Russia, 267 p.

3. Karloff, B. (1991), *Delovaya strategiya: Konceptsiya, sodержanie, simvoly* [Business strategy: Concept, content, symbols], Ekonomika, Moscow, Russia, 453 p.

4. Thompson, A. and Strickland, A.J. (2003), *Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis], 12th edition, trans. from English, Vilyams, Moscow, Russia, 928 p.

5. Kuzmin, O.Ye. (1995), *Suchasnyi menedzhment* [Modern management], Tsentri Yevropy, Lviv, Ukraine, 176 p.

6. Mishchenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], tutorial, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 336 p.

7. Savchenko, Yu.T. (2014), "The formation of development strategy for engineering company in the supply chain", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" Lohistyka*, no. 811, pp. 316–324.

8. Granaturov, V.M. and Korablinova, I.A. (2012), *Konkurentospromozhnist mashynobudivnykh kompanii: problemy teorii ta praktyky upravlinnia* [Competitiveness of machine-building companies: problems of theory and practice of management], monograph, Kafedra, Kyiv, Ukraine, 317 p.

9. Zakharkina, L.S. (2010), "Perspective estimation of technological decisions is in strategic planning of innovative development of machine-building enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. pr.*, no. 4 (12), pp. 72–87.

10. Bondarchuk, L.V. (2010), "Formation of effective organizational and structural mechanism for the management of machine-building enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, vol. 1, pp. 27-30.

11. The project "Strategy for the development of high-tech industries by 2025", available at: www.me.gov.ua/Documents/Detail=Proekt_strategii_Rozvitku_Visokotekhnologichnikh_Galuzei_Do_2025-Roku.html. (access date April 15, 2018).

12. Shandova, N.V. (2017), "Scenario approach to determination of enterprise development directions", *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 165–169.

Яковчук А.М. ОБҐРУНТУВАННЯ ТИПОЛОГІЇ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗМІН ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Мета. Обґрунтування науково-методичного підходу до визначення базової стратегії змін машинобудівного підприємства на основі двофакторної матриці рівнів технологічного та диверсифікаційного розвитку.

Методика дослідження. В процесі досліджень були застосовані методи теорії нечітких множин – для визначення рівнів технологічного розвитку та розвитку диверсифікаційних процесів, які у сукупності формують типологію базової стратегії змін машинобудівного підприємства.

Результати. Запропоновано систему показників та економіко-математичний інструментарій для проведення інтегрованої оцінки рівня стратегічного розвитку машинобудівних підприємств з використанням теорії нечітких множин. На основі цього визначено напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком машинобудівних підприємств в сучасних умовах і обґрунтовано тип базової стратегії змін, яку доцільно реалізовувати підприємству на даному етапі.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства, який, на відміну від існуючих, встановлює чотири типи базових стратегій змін (розвиток існуючих СБО на основі модернізації виробничих технологій; диверсифікований розвиток СБО на основі модернізації виробничих технологій; розвиток існуючих СБО на основі нових (інноваційних) виробничих технологій; розвиток нових СБО на основі освоєння нових для підприємства видів машинобудівної продукції або послуг) на основі двофакторної матриці рівнів технологічного та диверсифікаційного розвитку підприємств.

Його застосування дозволить обґрунтувати напрям подальшої ринкової орієнтації підприємства (внутрішній, або внутрішній та зовнішній); напрями необхідних технологічних перетворень (модернізація або інновації) та диверсифікаційних трансформацій підприємства.

Практична значущість. Запропонований науково-методичний підхід дозволяє визначити базову стратегію змін машинобудівного підприємства, яка врахує можливість його подальшої ринкової орієнтації (тільки внутрішні ринки, або внутрішні та зовнішні) і здатність реалізовувати сценарії диверсифікованого розвитку.

Ключові слова: базова стратегія змін, машинобудівне підприємство, технологічні зміни, диверсифікований розвиток, внутрішні ринки, зовнішні ринки.

Yakovchuk A.M. SUBSTANTIATION OF THE TYPOLOGY OF BASIC CHANGE STRATEGIES FOR THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

Purpose. The aim of the article is the substantiation of scientific and methodical approach to the definition of the basic strategy of changes of the machine-building enterprise on the basis of the two-factor matrix of levels of technological and diversification development.

Methodology of research. The methods of the theory of fuzzy sets are used in the process of research – to determine the levels of technological development and development of diversification processes, which together form the typology of the basic strategy of changes at the machine-building enterprise.

Findings. The system of indicators, economic and mathematical tools for carrying out of integrated estimation of the level of strategic development of machine-building enterprises with the use of the theory of fuzzy sets is proposed. The directions for increasing the efficiency of management of strategic development at machine-building enterprises in the modern conditions are determined on the basis of this and the type of the basic strategy of changes, which is expedient to implement at this stage, is substantiated.

Originality. The scientific and methodological approach to determining the basic strategy of enterprise changes is improved, which, in contrast to the existing ones, establishes four types of basic changes strategies (the development of existing strategic business units (SBUs) based on modernization of production technologies; diversified development of the SBU on the basis of modernization of production technologies; development of existing SBUs based on new (innovative) production technologies; the development of the new SBUs based on the development of new types of machine-building products or services for the enterprise) based on a two-factor matrix of technological levels for technological and diversification development of enterprises.

Its application will allow to substantiate the direction of further market orientation of the enterprise (internal or internal and external); directions of necessary technological transformations (modernization or innovations) and diversification transformations of the enterprise.

Practical value. The proposed scientific and methodological approach allows us to determine the basic strategy of changes at the machine-building enterprise, which will take into account the possibility of its further market orientation (only internal markets, internal and external) and the ability to implement scenarios of diversified development.

Key words: basic change strategy, machine-building enterprise, technological changes, diversified development, internal markets, external markets.

Яковчук А.Н. ОБОСНОВАНИЕ ТИПОЛОГИИ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Цель. Обоснование научно-методического подхода к определению базовой стратегии изменений машиностроительного предприятия на основе двухфакторной матрицы уровней технологического и диверсификационного развития.

Методика исследования. В процессе исследований были применены методы теории нечетких множеств - для определения уровней технологического развития и развития диверсификационных процессов, которые в совокупности формируют типологию базовой стратегии изменений машиностроительного предприятия.

Результаты. Предложена система показателей и экономико-математический инструментарий для проведения интегрированной оценки уровня стратегического развития машиностроительных предприятий с использованием теории нечетких множеств. На основе этого определены направления повышения эффективности управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий в современных условиях и обоснован тип базовой стратегии изменений, которую целесообразно реализовывать предприятию на данном этапе.

Научная новизна. Усовершенствован научно-методический подход к определению базовой стратегии изменений предприятия, который, в отличие от существующих, устанавливает четыре типа базовых стратегий изменений (развитие существующих СБЕ на основе модернизации производственных технологий; диверсифицированное развитие СБЕ на основе модернизации производственных технологий; развитие существующих СБЕ на основе новых (инновационных) производственных технологий; развитие новых СБЕ на основе освоения новых видов машиностроительной продукции или услуг) на основе двухфакторной матрицы уровней технологического и диверсификационного развития предприятий.

Его применение позволит обосновать направление дальнейшей рыночной ориентации предприятия (внутреннее или внутреннее и внешнее), а также направления необходимых технологических преобразований (модернизация или инновации) и диверсификационных трансформаций предприятия.

Практическая значимость. Предложенный научно-методический подход позволяет определить базовую стратегию изменений машиностроительного предприятия, которая учтет возможность его дальнейшей рыночной ориентации (только внутренние рынки, или внутренние и внешние) и способность реализовывать сценарии диверсифицированного развития.

Ключевые слова: базовая стратегия изменений, машиностроительное предприятие, технологические изменения, диверсифицированное развитие, внутренние рынки, внешние рынки.