

## ВИЗНАЧЕННЯ БАЖАНИХ ЗНАЧЕНЬ ПОКАЗНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 МОЧОНА Л. Г.

УДК 005.21

### Мочона Л. Г. Визначення бажаних значень показників при формуванні стратегій на підприємстві

Метою статті є встановлення бажаних значень підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності, на основі яких повинні формуватися стратегії підприємства. Представлено ієрархію стратегій та їх функціональне призначення. Встановлено, що функціональні стратегії впливають на формування корпоративної та ділової стратегій підприємства. Визначено діючі стратегії та їх особливості на досліджуваних машинобудівних підприємствах. Автором винайдено оптимальні значення показників на основі вирішення оптимізаційної задачі, що передбачає використання показників, які найбільше впливають на загальний рівень виробничо-господарської діяльності підприємств. Також встановлено бажані значення показників виробничо-господарської діяльності при формуванні стратегій підприємств на основі значення коефіцієнтів кореляції. Досягнення відповідних значень показників рекомендовано здійснювати за рахунок конкретних управлінських заходів, що представлено у вигляді діаграми. Перспективою подальших наукових розробок є коригування діючих стратегій досліджуваних підприємств з метою досягнення бажаних значень показників їх виробничо-господарської діяльності.

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, оптимізаційна задача, оптимальне значення.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 13.

**Мочона Людмила Григорівна** – аспірантка кафедри економіки та оцінки майна підприємств, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** lud.mochona@gmail.com

УДК 005.21

### Мочона Л. Г. Определение желаемых значений показателей при формировании стратегий на предприятии

Целью статьи является установление желаемых значений подконтрольных показателей производственно-хозяйственной деятельности, на основе которых должны разрабатываться стратегии предприятия. Представлена иерархия стратегий и их функциональное назначение. Установлено, что функциональные стратегии влияют на формирование корпоративной и деловой стратегии предприятия. Определены действующие стратегии и их особенности на исследуемых машиностроительных предприятиях. Автором найдены оптимальные значения показателей на основе решения оптимизационной задачи, предусматривающей использование показателей, которые имеют наибольшее влияние на общий уровень производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Также установлены желаемые значения показателей производственно-хозяйственной деятельности при формировании стратегий предприятий на основе значения коэффициентов корреляции. Достижения соответствующих значений показателей рекомендуется осуществлять за счет конкретных управленческих мер, представленных в виде диаграммы. Перспективой дальнейших научных разработок является корректировка действующих стратегий исследуемых предприятий с целью достижения желаемых значений показателей их производственно-хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** стратегический контроллинг, корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, оптимизационная задача, оптимальное значение.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 13.

**Мочона Людмила Григорьевна** – аспірантка кафедри економіки та оцінки імушества підприємств, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** lud.mochona@gmail.com

UDC 005.21

### Mochona L. G. Defining the Desired Values in the Formation of Strategies at Enterprise

The article is aimed at defining the desired values of controlled indicators of productive-economic activity, on the basis of which enterprise strategies should be developed. A hierarchy of strategies together with their functional purpose has been presented. It is found that functional strategies impact the formation of corporate and business strategy of enterprise. Functional strategies and their features as to the studied machine-building enterprises have been defined. The author has found the optimal values of indicators on the basis of solving the optimization task, which involves the use of indicators that have the greatest impact on the overall level of the productive-economic activity of enterprises. Also the desired values of indicators of the productive-economic activities in the formation of strategies of enterprises based on the value of the correlation ratios have been determined. Achieving of the relevant values of indicators is recommended to implement through the specific management measures, which are presented in form of diagram. Prospect for further scientific developments will be adjusting the existing strategies of the studied enterprises with a view to achieve the desired values of indicators of their productive-economic activity.

**Keywords:** strategic controlling, corporate strategy, business strategy, functional strategy, optimization task, optimal value.

**Fig.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 13.

**Mochona Liudmyla G.** – Postgraduate Student, Department of Economics and the Valuation of Property Companies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** lud.mochona@gmail.com

Переважає більшість вітчизняних підприємств не приділяє належної уваги стратегічному управлінню, що унеможливує їх подальший розвиток та забезпечення стабільності на майбутні періоди. На сьогодні в Україні лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, що обумовлено недостатнім рівнем фінансування, складними умовами господарювання та загалом необізнаністю управлінців.

Динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо в складних економіко-політичних умовах, зумовлює необхідність пошуку альтернатив для коригування діючих стратегій, їх контролю та виконання. Тому практика сучасного менеджменту доводить необхідність зосередження уваги на вдосконаленні аналітичного забезпечення у розробленні стратегій на підприємстві, що забезпечить збільшення його вартості на

довгострокову перспективу. Здійснення стратегічного управління, зокрема, розробка корпоративної, ділової та функціональних стратегій на засадах контролінгу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств забезпечить формування конкурентних переваг, підвищить рівень обґрунтованості та дієвості управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління належить як вітчизняним, так і зарубіжним фахівцям, зокрема: Ашмарину С. А. [1], Анософфу И. [2], Минцбергу Г. [3], Томпсону А. [4], Васильеву П. А. [5], Касич А. О. [6], Кобцю С. П. [7], Лепейко Т. І. [8], Хаустовій В. Є. [12].

Забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства потребує розробки та впровадження дієвих стратегій на основі вдосконалення їх аналітичного забезпечення. Проте, на сьогодні, питання стратегічного управління, зокрема, на основі контролінгу та використання його результатів для коригування діючих стратегій на підприємстві не набуло достатнього розгляду, що потребує формування ряду практичних рекомендацій.

Провідні фахівці у сфері стратегічного управління діяльністю підприємства стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій. На сьогодні у практиці вітчизняного і зарубіжного менеджменту не існує єдиного загальноприйнятого підходу щодо класифікації стратегій. Своєю чергою, підприємство може використовувати декілька стратегій одночасно. При цьому існує тісний зв'язок між всіма рівнями, зокрема кожен з вищих рівнів створює стратегічне середовище для нижчого та створює відповідні обмеження для нього, а стратегії нижчого рівня суттєво впливають на формування стратегій вищого рівня (рис. 1).

**К**орпоративна стратегія підприємства є базовою стратегією підприємства, що охоплює всі напрями діяльності підприємства. Економічний зміст даної стратегії полягає у встановленні й закріпленні довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства у конкретній сфері та становить основу для формування допоміжних стратегій [9, с. 107].

На досліджуваних машинобудівних підприємствах, зокрема ПрАТ «ХЗТУ», ВАТ «Турбоатом», ДП «ХЗТУ», «Харківський підшипниковий завод», ТОВ «Машгірпривод», використовують стратегію виживання, що спричинено кризовим станом економіки та ускладненням економічних відносин з Росією, яка є одним з основних ринків збуту продукції. Тому в умовах нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду свого життєвого циклу, необхідно пристосуватися до важких ринкових умов.

Оптимальний вибір ділової (конкурентної стратегії) визначає успіх підприємства в конкурентній боротьбі, тому вона розробляється підприємством для кожного сегменту ринку. Дана стратегія визначає цінову політику підприємства та встановлює способи просування товару на ринок.

Зокрема, ВАТ «Турбоатом» здійснює свою діяльність, використовуючи стратегію лідерства за витратами. Оскільки підприємство займає велику частку ринку, передусім необхідний найсуворіший контроль за витратами. Тому підприємство отримує прибуток навіть за умови, коли конкуренти потрапили у зону збитку, та є захищеним від споживачів, що можуть впливати на ціну товару. При цьому існує загроза використання іншими підприємствами технології та методів виробничого процесу.

Натомість «Харківський підшипниковий завод» використовує стратегію диференціації, що ґрунтується на випуску унікальної продукції, що не має аналогів. При цьому необхідно здійснювати вкладення в дослідження. На сьогодні на підприємстві реалізується комплексний проект модернізації, загальна вартість якого становить 25 млн євро. «Харківський підшипниковий завод» планує створити продукцію високої якості, освоїти виробництво підшипників нового покоління та збільшити обсяги виробництва. Реалізація даної стратегії спрямована на формування прихильності клієнтів до продукції підприємства, що знизить їх чутливість до ціни.

**С**тратегія концентрації є діловою стратегією ТОВ «Машгідропривод», оскільки підприємство активно працює на конкретному сегменті ринку, зокрема виробляє продукцію для вітчизняного та російського ринків. Оскільки підприємство має міжнародний рівень сертифікації та чітко розуміє потреби клієнтів, йому вдається ефективно працювати за рахунок модифікації рівня витрат.

ПрАТ «ХЗТУ» дотримується стратегії диверсифікації, що полягає у відкритті нових ринків збуту, зокрема продукція підприємства постачається в усі нафтогазовидобувні організації України, а також експортується до Російської Федерації, Білорусі, Казахстану, Туркменістану, Узбекистану. Конкурентними перевагами порівняно із вітчизняними та зарубіжними конкурентами є висока якість продукції, цінова привабливість та адаптованість продукції до місцевих умов порівняно із зарубіжними аналогами.

Наявність лише замовлень на постачання вітчизняним споживачам «Харківського заводу транспортного устаткування» (далі ДП «ХЗТУ») говорить про використання стратегії фокусування. Зокрема, концентрація виробничої діяльності зосереджена на виготовленні вузлів, деталей та устаткування для бойових танків виробництва ДП «Завод ім. Малишева». Завдяки державній формі власності виробнича діяльність підприємства частково забезпечується договорами на виробництво й постачання продукції.

Функціональна стратегія визначає напрямок діяльності функціональної служби (відділу), тим самим забезпечуючи підтримку загальної корпоративної стратегії. При цьому підприємство має розробляти ряд функціональних стратегій відповідно до основних функцій менеджменту, що направлені на реалізацію стратегічних цілей і завдань [10, с. 281].

Про достатній рівень розвитку на ПрАТ «ХЗТУ» виробничої стратегії свідчить той факт, що в технічному відношенні продукція в окремих характеристиках

Ієрархія стратегій	Назва стратегії	Функціональне призначення стратегії
<b>КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ</b>		
Описують шляхи досягнення бажаних показників у кожній з галузей та покращення діяльності підприємства		
<b>I РІВЕНЬ</b>	Стратегія зростання (розвитку)	Збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки, зростання показників ефективності виробництва
	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	Обмежене зростання для великих підприємств, що давно функціонують на ринку
	Стратегія виживання (скорочення)	Адаптація до складних ринкових тенденцій в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції
<b>ДІЛОВІ СТРАТЕГІЇ</b>		
Становлять комплекс заходів та підходів для ефективної роботи підрозділу, що забезпечує їх стабільне та довгострокове функціонування		
<b>II РІВЕНЬ</b>	Стратегія скорочення	Перегрупування можливостей після довготривалого зростання або необхідністю підвищення ефективності діяльності
	Стратегія диверсифікованого зростання	Розширення асортименту продукції, відкриття нових напрямів діяльності
	Стратегія інтенсивного зростання	Збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства завдяки активному використанню існуючих ресурсів
	Стратегія фокусування	Підвищення спеціалізації і концентрації діяльності з урахуванням конкретного сегмента без орієнтації на ринок в цілому
	Стратегія концентрації	Зміна асортименту продукції або ринку, на якому працює підприємство
	Стратегія інтеграційного зростання	Розширення підприємства шляхом приєднання нових одиниць
<b>ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ</b>		
Визначають плани діяльності функціональних одиниць в межах підрозділів		
<b>III РІВЕНЬ</b>	Виробнича стратегія	Створення та розвиток довгострокового виробничого потенціалу та системи управління підприємством
	Маркетингова стратегія	Активна діяльність на цільових ринках, що визначає ефективні маркетингові заходи та забезпечує реалізацію корпоративної стратегії підприємства
	Інноваційна стратегія	Розробка та сприяння впровадженню ідей стосовно розробки (модернізації) нового продукту
	Екологічна стратегія	Передбачає заходи стосовно збереження довкілля від негативних наслідків діяльності підприємства для екології
	Фінансова стратегія	Прогнозування та коригування фінансових потоків відповідно до існуючих стратегій підприємства
	Стратегія управління кадрами	Створення соціальної інфраструктури для швидкого відтворення трудового потенціалу
	Стратегія організаційних змін	Розвиток управління, передбачає систематизацію діяльності підприємства та координацію реалізації діючих стратегій
<b>ОПЕРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ</b>		
Встановлюють принципи управління ланками організаційної структури та забезпечують вирішення оперативних завдань		
<b>IV РІВЕНЬ</b>	Стратегія ціноутворення, товарна стратегія, стратегія розміщення виробництва, стратегія зниження витрат виробництва, ліцензійна стратегія, стратегія розміщення капіталу, стратегія цільового ринку, стратегія переходу до чистого виробництва, стратегія зниження собівартості, інвестиційна стратегія, стратегія комунікацій, стратегія соціального розвитку персоналу, стратегія зниження витрат виробництва, стратегія реінжинірингу, стратегія формування фінансових ресурсів	

Рис. 1. Ієрархія стратегій підприємства та їх функціональне призначення

зручності експлуатації, ергономічних і дизайнерських опрацюваннях устаткування випереджає вітчизняні зразки. Саме технічні характеристики є вагомою перевагою ПрАТ «ХЗТУ» порівняно з іншими промисловими підприємствами. Підприємство залишилося майже єдиним виробником складної наукоємної продукції для нафтогазового комплексу, зокрема це стосується виробництва мобільних пересувних установок, цементувальних агрегатів тощо.

Крім того, підприємство не приділяє достатньої уваги розробці фінансової стратегії, тому у зв'язку з низьким рівнем фінансової стабільності не може конкурувати в таких сферах міжнародної діяльності, як створення міжнародних дилерських мереж; організація та утримання в регіонах світу сервісних центрів з обслуговування вироблених приладів; участь у виставках, конференціях та інших спеціалізованих подіях; видання та широке розповсюдження брошур та інших форм реклами.

Натомість ДП «ХЗТУ» потребує належної уваги питання розвитку і вдосконалення виробничої стратегії, оскільки наявні замовлення лише на постачання вітчизняним споживачам. Завдяки державній формі власності виробнича діяльність підприємства частково забезпечується договорами на виробництво й постачання, проте, у зв'язку з браком коштів не здійснює диверсифікацію виробництва.

**В**иробнича стратегія ВАТ «Турбоатом» стійка до тенденцій сьогодення, що визначається його усталеним стратегічно важливим значенням для країни. Наявність у підприємства сертифікації міжнародного незалежного експерта дає змогу брати участь у тендерах, створюючи конкуренцію таким промисловим гігантам, як General Electric, Siemens, Alstom, ОАО «Силловые машины», Andritz Hidro, Voith. Підприємство повною мірою використовує наявний виробничий потенціал для створення нового виробництва, а організація виробництва характеризується ритмічністю та ефективністю системи управління якістю продукції [11, с. 97].

На ВАТ «Турбоатом» розроблена ефективна маркетингова стратегія, про що свідчить висока конкурентоспроможність. У структурі поставок для АЕС на світовому ринку частка підприємства займає близько 13%, тобто четверте місце серед країн світу. Підприємство активно співпрацює з багатьма країнами світу: Болгарія, Китай, Фінляндія, Венгрія, Норвегія, Греція, Ісландія, Мексика, Аргентина. Висока якість продукції та ефективна цінова політика сприяє подальшому збільшенню клієнтської бази та обсягів виробництва.

Відповідно до розробленої стратегії управління персоналом на підприємстві відбувається зіставлення власних цілей працівника з цілями підприємства шляхом реалізації його власних бізнес-процесів, що дозволяє уникнути соціальних конфліктів. Тому підприємство здійснює мотивацію за рахунок винагороди, проводить навчання та перекваліфікацію персоналу, забезпечує належні умови праці, організовує відпочинок та оздоровлення, встановлює заробітну плату належного рівня.

Виробнича стратегія «Харківського підшипникового заводу» недостатньо розвинена, що відображає

рівень розвитку виробничої підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства протягом останніх років. Проте підприємство використовує сучасне обладнання для створення нового виробництва, тим самим створюючи високоякісну продукцію, що відповідає вимогам сьогодення.

Основною метою підприємства є не лише стійка позиція на ринку, а й забезпечення перспектив у майбутньому. Тому відповідно до інноваційної стратегії «Харківського підшипникового заводу» здійснюється процес технічного переозброєння за рахунок власних коштів та коштів інвесторів. На сьогодні підприємство розробляє унікальні технології, випробовує створені новачки, що дозволить суттєво покращити якість продукції та розширити асортимент.

**А**наліз діяльності ТОВ «Машгірпривод» свідчить про неефективність діючої виробничої стратегії, незважаючи на розвинену виробничу базу та вдосконалений технологічний комплекс. Проте підприємство має достатні резерви для збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції, що можливо здійснити за умови пошуку стабільних і надійних партнерів.

Фінансова стратегія характеризується неефективністю використання фінансових ресурсів, відсутністю стратегічних резервів, що суттєво порушує фінансову стабільність підприємства в динамічних складних умовах функціонування. Крім того, спостерігається обмеження можливостей до здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, що є ключовим аспектом для виходу на нові ринки та переваги над конкурентами [13, с. 160].

Оскільки постійними замовниками підприємства є найбільші підприємства машинобудівного комплексу України і Росії, маркетингова стратегія підприємства повинна бути спрямована на розширення клієнтської бази та збільшення обсягу продажів. За умов політичної та економічної кризи підприємство втратило основний ринок збуту, тому необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції для виходу на нові ринки збуту, що потребує відповідності міжнародним стандартам.

Інноваційна стратегія підприємства передбачає, окрім серійного виробництва гідроциліндрів, конструкторську розробку і випуск спеціальних гідроциліндрів за замовленням покупця. Тому технології на підприємстві постійно розвиваються для розробки нової продукції та розширення асортименту.

Аналітичне забезпечення процесу формування, діагностики та моніторингу виконання та коригування корпоративних і функціональних стратегій на підприємстві передбачає процедуру визначення оптимальних і бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності. Для визначення оптимальних значень показників, які можливо досягнути, враховуючи реальні можливості підприємства, необхідно сформулювати та розв'язати оптимізаційну задачу, оптимальний план якої і надає оптимальні значення показників. Оскільки найвпливовішими є підконтрольні показники виробничо-господарської діяльності, то цільову функцію слід складати з урахуванням її підсистем: фінансової, виробни-

чої, маркетингової та кадрової. Було встановлено, що на рівень маркетингової підсистеми не впливають означені її підконтрольні показники, тому цільова функція має вигляд:

$$I = 0,25(0,237 + 9,414x_{12} - 1,616x_{13} + 0,517x_{14}) + 0,25(0,51 - 0,32y_1) + 0,25(-0,005 + 0,0009v_3 - 0,49v_4 - 0,4v_7),$$

тобто

$$I = 0,18555 + 2,3535x_{12} - 0,404x_{13} + 0,1293x_{14} - 0,08y_1 + 0,00023v_3 - 0,1225v_4 - 0,1v_7.$$

Отже, на основі використання аналітичних інструментів були визначені показники, які є найвпливовішими на загальний рівень виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались. Цими показниками є коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_{12}$ ), коефіцієнт термінової ліквідності ( $x_{13}$ ), коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $x_{14}$ ), коефіцієнт зносу основних засобів ( $y_1$ ), темп зростання чисельності працівників ( $v_3$ ), коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $v_4$ ), коефіцієнт плінності персоналу ( $v_7$ ). Аналіз коефіцієнтів регресії в рівнянні залежності рівня виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувалися, свідчить про різну направленість дії найвпливовіших показників. Так, позитивний вплив на загальний рівень виробничо-господарської діяльності підприємств здійснюють такі показники, як коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_{12}$ ), коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $x_{14}$ ), темп зростання чисельності працівників ( $v_3$ ), а показники: коефіцієнт термінової ліквідності ( $x_{13}$ ), коефіцієнт зносу основних засобів ( $y_1$ ), коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $v_4$ ), коефіцієнт плінності персоналу ( $v_7$ ) негативно впливають на рівень. Збільшення коефіцієнта ліквідності на 0,01 приведе до збільшення рівня на 0,023535, збільшення коефіцієнта термінової ліквідності на 0,01 – до зменшення рівня на 0,00404, збільшення значення коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,01 – до збільшення рівня на 0,001293, збільшення коефіцієнта зносу основних засобів на 0,01 – до зменшення рівня на 0,0008, збільшення темпа зростання чисельності працівників на 0,01 – до збільшення рівня на 0,000023, збільшення коефіцієнта обороту кадрів з прийняття – до зменшення рівня на 0,01225, збільшення коефіцієнта плінності персоналу – до зменшення рівня на 0,001. Негативний вплив показника термінової ліквідності пояснюється тим, що порівняно з позитивним впливом коефіцієнта абсолютної ліквідності та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) підприємства можуть відновити свою технічну платоспроможність за рахунок продажу свого складського запасу та дебіторської заборгованості, але при цьому в них зникне можливість нормально функціонувати. Негативно впливають процеси, пов'язані з оборотом кадрів з прийняття та плінністю персоналу.

Отже, як цільову функцію в оптимізаційній задачі доцільно взяти залежність інтегрального показника розвитку виробничо-господарської діяльності підпри-

ємства від її впливових показників, визначених на основі рейтингу за допомогою факторного та регресійного аналізу. При цьому система обмежень в оптимізаційній задачі має бути складеною з урахуванням реальних інтервалів змін значень показників виробничо-господарської діяльності кожного окремого підприємства, а саме – з урахуванням мінімальних і максимальних значень показників, які мало підприємство протягом періоду дослідження. Так, системи обмежень змін значень для підприємства ДП «Харківський завод транспортного устаткування» має вигляд:

$$0 \leq x_{12} \leq 0,1; 0,229 \leq x_{13} \leq 0,78; 1 \leq x_{14} \leq 1,25; \\ 0,829 \leq y_1 \leq 0,867; 85,039 \leq v_3 \leq 113,393; \\ 0,13 \leq v_4 \leq 0,26; 0,079 \leq v_7 \leq 0,181;$$

– для ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування»:

$$0 \leq x_{12} \leq 0,003; 0,302 \leq x_{13} \leq 0,417; \\ 0,724 \leq x_{14} \leq 0,85; 0,497 \leq y_1 \leq 0,533; \\ 97,087 \leq v_3 \leq 116,384; 0,447 \leq v_4 \leq 0,685; \\ 0,233 \leq v_7 \leq 0,620;$$

– для ТОВ «Машгідропривод»:

$$0,003 \leq x_{12} \leq 0,011; 0,437 \leq x_{13} \leq 0,537; \\ 1,071 \leq x_{14} \leq 1,125; 0,234 \leq y_1 \leq 0,38; \\ 62,5 \leq v_3 \leq 90,64; 0,426 \leq v_4 \leq 0,704; \\ 0,564 \leq v_7 \leq 1,304;$$

– для ВАТ «Турбоатом»:

$$0,374 \leq x_{12} \leq 0,432; 1,309 \leq x_{13} \leq 1,408; \\ 1,01 \leq x_{14} \leq 1,51; 0,2752 \leq y_1 \leq 0,3034; \\ 94,12 \leq v_3 \leq 96,67; 0,20 \leq v_4 \leq 0,211; \\ 0,0756 \leq v_7 \leq 1,1299;$$

– для ВАТ «Харківський підшипниковий завод»:

$$0,03 \leq x_{12} \leq 0,033; 0,486 \leq x_{13} \leq 0,564; \\ 1,77 \leq x_{14} \leq 1,976; 0,4427 \leq y_1 \leq 0,5252; \\ 91,34 \leq v_3 \leq 97,86; 0,18 \leq v_4 \leq 0,23; \\ 0,037 \leq v_7 \leq 0,9874.$$

Розв'язавши дані оптимізаційні задачі, маємо такі оптимальні значення цих показників виробничо-господарської діяльності:

– для підприємства ДП «Харківський завод транспортного устаткування»:

$$x_{12} = 0,1; x_{13} = 0,229; x_{14} = 1,25; y_1 = 0,83; \\ v_3 = 113,393; v_4 = 0,13; v_7 = 0,079;$$

– для ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування»:

$$x_{12} = 0,003; x_{13} = 0,302; x_{14} = 0,85; y_1 = 0,497; \\ v_3 = 103,251; v_4 = 0,447; v_7 = 0,233;$$

– для ТОВ «Машгідропривід»:

$$x_{12} = 0,011; x_{13} = 0,437; x_{14} = 1,125; y_1 = 0,234; \\ v_3 = 90,64; v_4 = 0,426; v_7 = 0,564;$$

для ВАТ «Турбоатом»:

$$x_{12} = 0,432; x_{13} = 1,309; x_{14} = 1,51; y_1 = 0,275; \\ v_3 = 96,67; v_4 = 0,201; v_7 = 0,076;$$

для ВАТ «Харківський підшипниковий завод»:

$$x_{12} = 0,033; x_{13} = 0,486; x_{14} = 1,976; \\ y_1 = 0,443; v_3 = 97,86; v_4 = 0,13; v_7 = 0,037.$$

Якщо підприємства, що досліджувалися, досягнуть оптимальних значень найбільш впливових показників виробничо-господарської діяльності, то її рівень розвитку буде дорівнювати таким значенням: для підприємства ДП «Харківський завод транспортного устаткування» – 0,426; для ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування» – 0,086, для ТОВ «Машгідропривід» – 0,074, для ВАТ «Турбоатом» – 0,837, для ВАТ «Харківський підшипниковий завод» – 0,290. Звичайно, для підприємств ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування», ТОВ «Машгідропривід» і ВАТ «Харківський підшипниковий завод» такий стан виробничо-господарської діяльності незадовільний. Діючі функціональні стратегії слід коригувати з урахуванням бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності. Отже, врахувавши позитивні тенденції змін значень найвпливовіших показників та реальні можливості підприємства, взявши за основу оптимальні значення найвпливовіших показників виробничо-господарської діяльності, скоригувавши їх на такі середньоквадратичні відхилення

$$\sigma_{x_{12}} = 0,3713; \sigma_{x_{13}} = 0,406; \sigma_{x_{14}} = 0,9972; \\ \sigma_{y_1} = 0,152; \sigma_{v_3} = 12,34; \sigma_{v_4} = 0,1997; \sigma_{v_7} = 0,4147,$$

маємо такі бажані значення цих показників:

– для ДП «Харківський завод транспортного устаткування»:

$$x_{12} = 0,4713; x_{13} = 0,625; x_{14} = 2,2472; \\ y_1 = 0,678; v_3 = 101,053; v_4 = 0,3297; v_7 = 0,079;$$

– для ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування»:

$$x_{12} = 0,3743; x_{13} = 0,708; x_{14} = 1,8472; \\ y_1 = 0,345; v_3 = 90,911; v_4 = 0,6467; v_7 = 0,1493;$$

– для ТОВ «Машгідропривід»:

$$x_{12} = 0,3823; x_{13} = 0,843; x_{14} = 2,1222; \\ y_1 = 0,082; v_3 = 78,3; v_4 = 0,6257; v_7 = 0,1493;$$

– для ВАТ «Турбоатом»:

$$x_{12} = 0,8033; x_{13} = 1,715; x_{14} = 2,5072; \\ y_1 = 0,123; v_3 = 84,33; v_4 = 0,4007; v_7 = 0,067;$$

– для ВАТ «Харківський підшипниковий завод»:

$$x_{12} = 0,4043; x_{13} = 0,892; x_{14} = 2,9732; \\ y_1 = 0,291; v_3 = 85,52; v_4 = 0,3297; v_7 = 0,037.$$

Для визначення бажаних значень решти показників виробничо-господарської діяльності при формуванні функціональних стратегій підприємств використовуємо кореляційні зв'язки цих показників з найвпливовішими показниками, а саме – значення коефіцієнтів кореляції.

Пропонуємо обчислювати відсоток зміння показників за формулою:  $\varepsilon_i = \varepsilon_{cp}^* \cdot r_{i\,cp}$ , де  $\varepsilon_{cp}^*$  – середній відсоток зміння значення найвпливовіших показників;  $r_{i\,cp}$  – середнє значення коефіцієнтів кореляції Пірсона показника з найвпливовішим показником виробничо-господарської діяльності. Так, для підприємства ВАТ «Турбоатом» відносні зміння найвпливовіших показників складають:

$$\varepsilon_{x_{12}} = 0,8595 \text{ (85,95\%)}; \varepsilon_{x_{13}} = 0,3102 \text{ (31,02\%)}; \\ \varepsilon_{x_{14}} = 0,6604 \text{ (66,04\%)}; \varepsilon_{y_1} = 0,4473 \text{ (44,73\%)}; \\ \varepsilon_{v_3} = 0,1277 \text{ (12,77\%)}; \varepsilon_{v_4} = 0,9935 \text{ (99,35\%)}; \\ \varepsilon_{v_7} = 0,8816 \text{ (88,16\%)}.$$

Отже, в середньому найвпливовіші показники підприємства в стратегічній перспективі одержать таке відносне зміння  $\varepsilon_{cp}^* = 0,6115$  (61,15%). Для досягнення високого рівня стратегічного розвитку виробничо-господарської діяльності підприємство має скоригувати свої показники на такий відсоток:

$$\varepsilon_{x_1} = 0,527716 \text{ (52,7716\%)}; \varepsilon_{x_2} = 0,508541 \text{ (50,8541\%)}; \\ \varepsilon_{x_3} = 0,136749 \text{ (13,6749\%)}; \varepsilon_{x_4} = 0,118124 \text{ (11,81246\%)}; \\ \varepsilon_{x_5} = 0,513826 \text{ (51,3826\%)}; \varepsilon_{x_6} = 0,553198 \text{ (55,3198\%)}; \\ \varepsilon_{x_7} = 0,561916 \text{ (56,1916\%)}; \varepsilon_{x_8} = 0,599637 \text{ (59,9637\%)}; \\ \varepsilon_{x_9} = 0,501998 \text{ (50,1998\%)}; \varepsilon_{x_{10}} = 0,229575 \text{ (22,9575\%)}; \\ \varepsilon_{x_{11}} = 0,586935 \text{ (58,6935\%)}; \varepsilon_{y_2} = 0,469676 \text{ (46,9678\%)}; \\ \varepsilon_{y_3} = 0,485094 \text{ (48,5094\%)}; \varepsilon_{y_4} = 0,4845 \text{ (48,45\%)}; \\ \varepsilon_{y_5} = 0,599025 \text{ (59,9025\%)}; \varepsilon_{y_6} = 0,552508 \text{ (55,2508\%)}; \\ \varepsilon_{y_7} = 0,550717 \text{ (55,0717\%)}; \varepsilon_{y_8} = 0,564021 \text{ (56,4021\%)}; \\ \varepsilon_{y_9} = 0,316067 \text{ (31,6067\%)}; \varepsilon_{v_1} = 0,595374 \text{ (59,5374\%)}; \\ \varepsilon_{v_2} = 0,105624 \text{ (10,5624\%)}; \varepsilon_{v_6} = 0,450151 \text{ (45,0151\%)}; \\ \varepsilon_{v_8} = 0,281369 \text{ (28,1369\%)}; \varepsilon_{z_1} = 0,110655 \text{ (11,0655\%)}; \\ \varepsilon_{z_2} = 0,587066 \text{ (58,7066\%)}; \varepsilon_{z_3} = 0,539657 \text{ (53,9657\%)}; \\ \varepsilon_{z_4} = 0,095647 \text{ (9,5647\%)}; \varepsilon_{z_5} = 0,561645 \text{ (56,1645\%)}; \\ \varepsilon_{z_6} = 0,599191 \text{ (59,9191\%)}; \varepsilon_{z_7} = 0,497709 \text{ (49,7709\%)}.$$

Тепер бажані значення підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності підприємства, на основі яких мають розроблятися функціональні стратегії, такі:

$$x_1 = 0,8466; x_2 = 2,2713; x_3 = 4,2205; x_4 = 1,7434; \\ x_5 = 0,5102; x_6 = 0,4252; x_7 = 0,2804; x_8 = 0,4207; \\ x_9 = 0,9848; x_{10} = 0,6238; x_{11} = 0,8628; x_{12} = 0,8033; \\ x_{13} = 1,715; x_{14} = 2,5072; y_1 = 0,123; y_2 = 0,0864; \\ y_3 = 0,1354; y_4 = 0,3132; y_5 = 7,2843; y_6 = 81,0113; \\ y_7 = 0,1861; y_8 = 0,622; y_9 = 1,0465; z_1 = 0,2599; \\ z_2 = 0,7592; z_3 = 1,7193; z_4 = 1,5887; z_5 = 1,507; \\ z_6 = 22,9324; z_7 = 0,0885; v_1 = 309,694; v_2 = 42,268; \\ v_3 = 84,33; v_4 = 0,4007; v_5 = 0,0482; v_6 = 0,7541; \\ v_7 = 0,067; v_8 = 2292,5607.$$

Бажані значення підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності забезпечать високий її рівень розвитку, а саме – 0,82. Для досягнення бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності підприємства ВАТ «Турбоатом» необхідно розробити відповідні управлінські заходи. Проведений економічний аналіз досягнутих значень показників на підприємстві і взаємозв'язків між ними виявив негативний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та негативні тенденції розвитку його економічних процесів. Узагальнення та систематизація відповідних управлінських заходів, які забезпечують досягнення відповідних значень показників, рекомендується представити за допомогою графічного інструменту та методу структурного аналізу у вигляді діаграми умов та управлінських заходів (рис. 2).

Виявлені умови та управлінські заходи слід урахувати при формуванні та реалізації функціональних стратегій на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Отже, процедура визначення бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності підприємства при формуванні відповідної функціональної стратегії має містити такі дії: 1) визначення найвпливовіших показників із системи на рівень виробничо-господарської діяльності; 2) визначення оптимальних значень найвпливовіших показників виробничо-господарської діяльності; 3) обґрунтування відносних бажаних відхилень найвпливовіших показників та визначення їх середнього рівня; 4) кореляційний аналіз всіх показників виробничо-господарської діяльності; 5) визначення відсотка бажаного змінення показників виробничо-господарської діяльності; 6) визначення бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Ашмарина С. А.** Управление изменениями / С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011.
2. **Анософф И.** Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Анософф. – СПб. : Питер, 2009.
3. **Минцберг Г.** Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. М. Альстранд. – М. : Альпина-Паблшер, 2013. – С. 134–135.
4. **Томпсон А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003.
5. **Васильев П. Л.** Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия / П. Л. Васильев [Электронный ресурс] // Современные исследования социальных проблем. – 2014. – № 4(36). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-strategicheskogo-kontrollinga-v-upravlenii-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya>
6. **Касич А. О.** Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
7. **Кобець С. П.** Стратегічне управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку / С. П. Кобець // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 460–463.

8. **Лепейко Т. І.** Механізм формування конкурентної стратегії / Т. І. Лепейко // Академічний огляд. – 2014. – № 2 (41). – С. 64–69.

9. **Окландер Т. О.** Стратегія, її види та розробка антикризової стратегії підприємства / Т. О. Окландер // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27). – С. 106–109.

10. **Омельяненко І. В.** Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства / І. В. Омельяненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 279–285.

11. **Стадник В. В.** Функціональні стратегії у забезпеченості ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку / В. В. Стадник, В. М. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 2. – С. 95–98.

12. **Хаустова В. Є.** Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням його ринкової вартості та стадії життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії) / В. Є. Хаустова, О. І. Хоменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 197–204.

13. **Химич І.** Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4 (43). – С. 158–163.

**Науковий керівник – Малярець Л. М.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри вищої математики і економіко-математичних методів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## REFERENCES

- Ashmarina, S. A., and Gerasimov, B. N. *Upravleniye izmeneniyami* [Change management]. Moscow: Rid Grupp, 2011.
- Anosoff, I. *Strategicheskii menedzhment: klassicheskoye izdaniye* [Strategic management: classic edition]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Kasych, A. O. "Vtillennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv" [The embodiment of the concept of strategic management in practice of domestic enterprises]. *Biznes Inform*, no. 11 (2014): 290-294.
- Kobets, S. P. "Stratehichne upravlinnia konkurentnoiu stiikistiu mashynobudivnykh pidpriemstv na zasadakh innovatsiynoho rozvytku" [Strategic management of competitive sustainability of engineering enterprises on the basis of innovative development]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 460-463.
- Khaustova, V. Ye., and Khomenko, O. I. "Metodychnyi pidkhid do vyboru stratehii rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam yoho rynkovoi vartosti ta stadii zhyttievoho tsyклу (na prykladі pidpriemstv haluzi chornoі metalurhii)" [A methodical approach to a choice of strategy of development of the enterprise taking into account its market value, and lifecycle stage (on the example of the enterprises of ferrous metallurgy)]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2014): 197-204.
- Khymych, I. "Finansova stratehiia yak element finansovoi stabilnosti pidpriemstva" [Financial strategy as an element of financial stability of enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (43) (2013): 158-163.
- Lepeiko, T. I. "Mekhanizm formuvannia konkurentnoi stratehii" [The mechanism of formation of competitive strategy]. *Akademichnyi ohliad*, no. 2 (41) (2014): 64-69.
- Mintsberg, G., and Alstrand, B. M. *Strategicheskoye safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic Safari: a guided Tour through the wilds of strategic management]. Moscow: Alpina-Publisher, 2013.
- Oklander, T. O. "Stratehiia, yii vydy ta rozrobka antykrizovoi stratehii pidpriemstva" [Strategy, its types and development of anti-crisis strategy of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (27) (2015): 106-109.

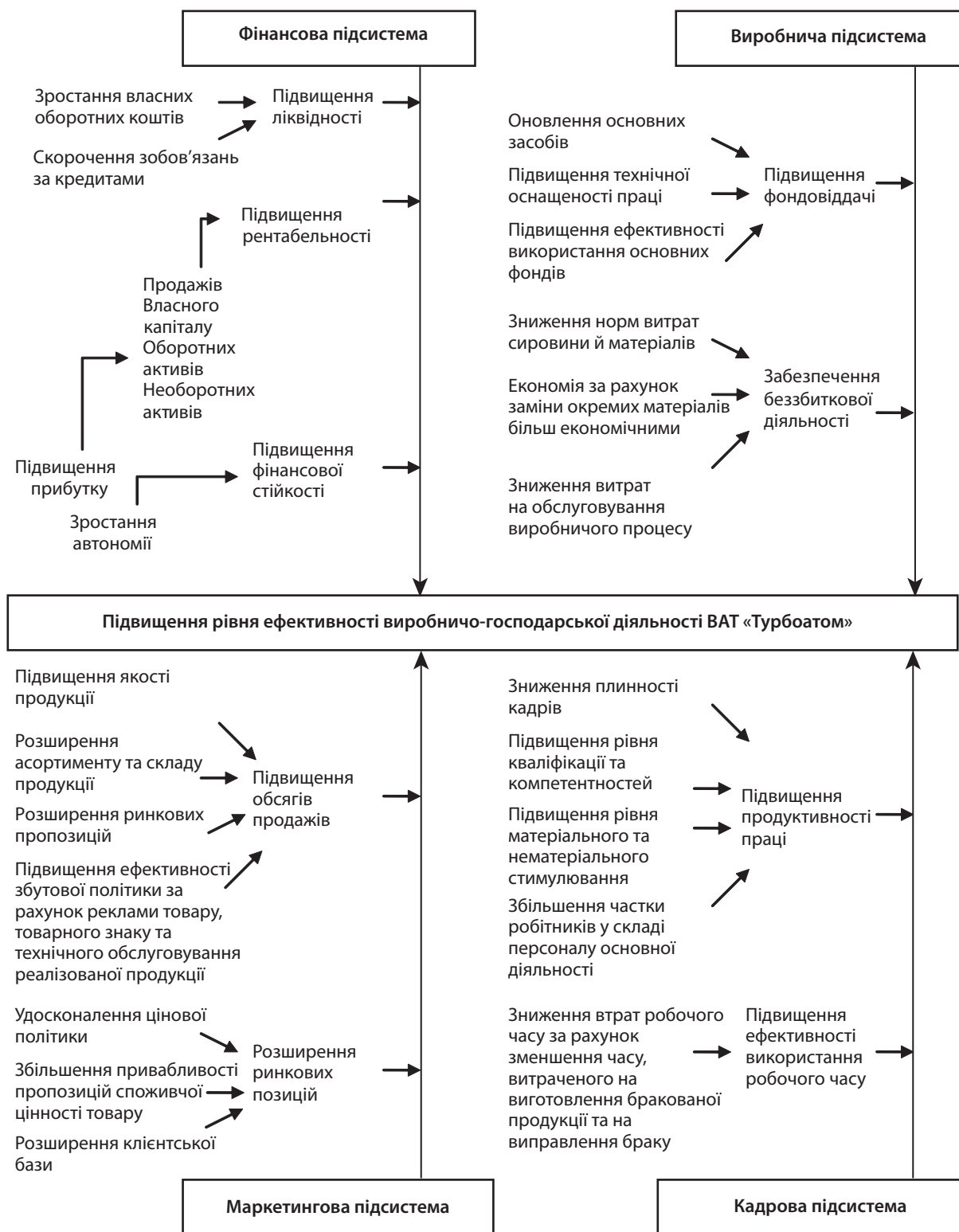


Рис. 2. Перелік умов та управлінських заходів щодо досягнення бажаних значень показників виробничо-господарської діяльності підприємства ВАТ «Турбоатом»

Omelianenko, I. V. "Problemy ta aktualni zavdannia rozvytku teorii vyrobnychoi stratehii pidpryemstva" [Problems and challenges development of the theory of production strategy of an enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2013): 279-285.

Stadnyk, V. V., and Yokhna, V. M. "Funktionalni stratehii u zabezpechenosti ryzykozakhyshchenosti pidpryemstva v protsesi innovatsiinoho rozvytku" [Functional strategies in the provision of riskassessment enterprises in the innovation development process]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2 (2015): 95-98.

Tompson, A., and Striklend, A. *Strategicheskyy menedzhment: kontseptsi i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Vilyams, 2003.

Vasilyev, P. L. "Mekhanizm strategicheskogo kontrollinga v upravlenii konkurentosposobnostyu predpriyatiya" [The mechanism of strategic controlling in the management of enterprise competitiveness]. *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 4 (36) (2014).