

Ігор В. Кривов'язюк, Руслан М. Стрільчук  
**ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАДАЧ ДІАГНОСТИКИ  
ЇХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

*У статті розвинуто положення щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівного підприємства. Розкрито сутність поняття «стратегічна позиція підприємства». Запропоновано здійснення таксономічного аналізу для встановлення рівня використання підприємством стратегічних можливостей. Удосконалено модель ADL/LC. Встановлено стратегічні позиції інноваційно активних машинобудівних підприємств.*

*Ключові слова:* стратегічна позиція; стратегічні можливості; таксономічний аналіз; машинобудівне підприємство.

*Табл. 3. Літ. 11.*

Игорь В. Кривовязюк, Руслан Н. Стрільчук  
**ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ  
ЗАДАЧ ДИАГНОСТИКИ ИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

*В статье усовершенствованы положения по оценке стратегической позиции машиностроительного предприятия. Раскрыта сущность понятия «стратегическая позиция предприятия». Предложено осуществление таксономического анализа для установления уровня использования предприятием стратегических возможностей. Усовершенствована модель ADL/LC. Установлены стратегические позиции инновационно активных машиностроительных предприятий.*

*Ключевые слова:* стратегическая позиция; стратегические возможности; таксономический анализ; машиностроительное предприятие.

Ihor V. Kryvovyazyuk<sup>1</sup>, Ruslan M. Strilchuk<sup>2</sup>  
**EVALUATION OF STRATEGIC POSITION OF ENGINEERING  
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THEIR  
OPPORTUNITIES' DIAGNOSTICS**

*Provisions on the evaluation of strategic position of engineering enterprises are developed in this article. The essence of the "strategic position of an enterprise" concept is revealed. Carrying out of the taxonomic analysis for establishing the level of strategic opportunities use by an enterprise is suggested. The improved version of ADL/LC model is offered. Strategic positions of innovation active engineering enterprises are established.*

*Keywords:* strategic position; strategic opportunities; taxonomic analysis; engineering enterprise.

**Постановка проблеми.** Одним із пріоритетних етапів роботи щодо встановлення перспектив подальшого розвитку машинобудівного підприємства є визначення поточного та перспективного його стану в навколишньому конкурентному середовищі на ринку машинобудівної продукції, оцінки його потенційних можливостей та розробки заходів з підтримки на необхідному рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Значна частина машинобудівних підприємств, що функціонують на національному та міжнародному ринках, в силу об'єктивних і суб'єктивних

<sup>1</sup> Lutsk National Technical University, Ukraine.

<sup>2</sup> Rivne State Humanities University, Ukraine.

чинників впливу, не приділяють достатньої уваги ані розробці стратегії діяльності, ані оцінці стратегічної позиції в її контексті. Це призводить до виникнення проблем стратегічного характеру, долати які машинобудівним підприємствам досить складно через зростання витрат, зниження якості продукції та, як наслідок, падіння конкурентоспроможності підприємства на ринку. Разом з тим, кожне підприємство повинно враховувати як наявні, так і потенційні стратегічні можливості подальшого розвитку.

З огляду на зазначене, саме оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики їх стратегічних можливостей і покликане стати дієвим засобом подолання зазначених вище проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення питань оцінювання стратегічних позицій підприємства на ринку знайшло своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Даний напрямок, як свідчить зміст робіт [3; 5; 7], є основою розробки стратегій та реалізації на цій основі певної моделі стратегічного управління підприємством, під час якого можуть використовуватись різноманітні методи та ставитись різні цілі. Зокрема, І.В. Бродюк [2] доводить необхідність використання спрејс-аналізу для оцінювання стратегічної позиції підприємства та подальшого визначення альтернатив інвестиційної стратегії. О.М. Кузьміна та Л.О. Богданова [6, 139] узагальнюють, що за результатами оцінювання стратегічних позицій формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства. О.В. Шатілова [10, 140] модель стратегічного управління формує на основі вибору стратегічних позицій, яка припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства. Л.М. Шульгіна та В.В. Юхименко [11, 54] пропонують розглядати процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємств на основі процесного підходу, який передбачає його дефрагментацію на кластери бізнес-процесів управлінських, інформаційних, виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних та управління якістю, що дозволяє визначити місце та посилити роль кожного з них у процесі досягнення підприємством стратегічної конкурентної позиції. Комплексні підходи до оцінювання стратегічних позицій підприємства також знайшли своє відображення в роботах [1; 4].

**Невирішені частини проблеми.** Однак у контексті стратегічного управління недостатньо глибоко досліджено питання використання стратегічних можливостей підприємства, не отримали подальшого розвитку й моделі оцінки стратегічних позицій, що застосовано зарубіжними фірмами та корпораціями, але їх використання не адаптовано до українських реалій. Це викликає потребу досліджень у даному напрямку, використання з метою підвищення ефектив-

ності стратегічного управління сучасних методів, здатних надати достовірні результати для підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

**Метою дослідження** є визначення використовуваних стратегій та конкурентної позиції машинобудівних підприємств на основі результатів таксономічного аналізу рівня використання їх стратегічних можливостей.

**Основні результати дослідження.** Для оцінювання стратегічної позиції машинобудівних підприємств в контексті задач діагностики їх можливостей пропонується використовувати результати SWOT-аналізу галузі, таксономічного аналізу використання стратегічних можливостей з метою виявлення наявних можливостей та потенціалу щодо їх нарощування, а також удосконалену модель ADL/LC.

Під стратегічною позицією ми розуміємо стан підприємства в навколишньому конкурентному середовищі на ринку машинобудівної продукції, його потенційні можливості з підтримки на необхідному рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Під стратегічними можливостями підприємства доцільно вважати наявність умов й обставин, внутрішніх сил підприємства, здатних забезпечувати досяжний рівень конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу шляхом вибору та реалізації відповідної стратегії задля виживання в ситуації, що склалась на ринку.

Під час оцінювання стратегічних позицій машинобудівного підприємства необхідно виявити основні напрямки діяльності в попередні періоди, встановити напрямки їх змін у майбутньому шляхом встановлення стратегічних цілей.

Оцінювання стратегічної позиції не є виключною потребою підприємства, адже це загальнометодологічна проблема, оскільки будь-яка стратегія ефективна тільки за умови визначення стратегічної сили (можливостей) та стратегічної слабкості (небезпек, загроз) підприємства. Для кризового підприємства цей напрямок дослідження набуває підвищеного значення, оскільки саме в його процесі визначаються внутрішні можливості підприємства з нормалізації становища та виходу зі стану кризи.

Оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища для сектору інноваційного машинобудування дає змогу визначити стратегічні перспективи сфери та можливі шляхи їх реалізації.

Аналіз показав, що сильні сторони підприємств (технології, робоча сила, якість продукції) разом з новими можливостями (зростання попиту в країнах імпорту, нові ринки) перебивають їх слабкі сторони та зростаючі загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє прогнозувати зростання обсягів капіталовкладень у сфері інновацій, обсягів виробництва та експорту продукції в найближчі роки. Проте значним стримуючим чинником є протистояння між Росією та Україною.

Разом з тим, необхідно прийняти до уваги необхідність визначення наявних і потенційних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств. Застосовуючи методику таксономічного аналізу [9] щодо використання їх стратегічних можливостей, отримуємо показник, що вкаже, який рівень відповідності існує між наявними та потенційними стратегічними можливостями.

Для визначення діапазонів зміни інтегрального показника рівня використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств пропонується використовувати шкалу Харрінгтона [8], яка ґрунтується на припущенні про нерівномірний закон розподілу критерію та формуванні діапазонів його зміни таким чином, щоб ймовірність попадання критерію в кожен з них була однаковою (табл. 1).

Таблиця 1. Модифікована шкала Харрінгтона\*

Інтерпретація значень показника визначення рівня використання стратегічних можливостей підприємства	Оцінки значень показника				
	дуже високий рівень	високий рівень	середній рівень	низький рівень	дуже низький рівень
Діапазон значень показника	[1; 0,8)	[0,8; 0,63)	[0,63; 0,37)	[0,37; 0,2)	[0,2; 0,0]

\* розроблено на основі [8].

Підсумкові результати розрахунку модифікованого таксономічного показника оцінки наявних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, для отримання яких використано дані фінансової звітності інноваційно активних машинобудівних підприємств (ІАМП), представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Показники використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, авторська розробка

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,175	0,448	0,810	0,428	0,285
ПАТ «Мотор Січ»	0,010	0,119	0,193	0,135	0,164
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,069	0,436	0,492	0,433	0,200
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,018	0,357	0,431	0,505	0,514
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,142	0,458	0,414	0,335	0,235
ПАТ «Турбоатом»	0,107	0,284	0,607	0,277	0,500
ПАТ «Дизельний завод»	0,168	0,454	0,644	0,446	0,156
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	0,316	0,140	0,375	0,136	0,533
ПАТ «Норд»	0,388	0,477	0,339	0,080	0,170
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,380	0,466	0,428	0,420	0,004
АТ «СКФ Україна» (публічне)	0,069	0,297	0,488	0,448	0,646
ПАТ «Автокраз»	0,145	0,242	0,211	0,309	0,572
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,107	0,408	0,409	0,545	0,169
ПАТ «ФЕД»	0,489	0,235	0,276	0,211	0,090
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	0,492	0,160	0,234	0,405	0,126
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	0,020	0,170	0,127	0,225	0,131
ПАТ «Гідросила»	0,022	0,340	0,414	0,528	0,464
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,150	0,186	0,330	0,550	0,586
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	0,084	0,726	0,524	0,583	0,320
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,127	0,424	0,176	0,495	0,594
ПАТ «Завод «Фіолент»	0,191	0,370	0,060	0,358	0,466
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,214	0,362	0,511	0,465	0,072
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,276	0,034	0,354	0,177	0,233
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,015	0,315	0,345	0,349	0,454

Закінчення табл. 2

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ «Елміз»	0,051	0,285	0,322	0,534	0,441
ПАТ «Маяк»	0,236	0,445	0,294	0,126	0,113
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,248	0,049	0,400	0,494	0,477
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,186	0,305	0,757	0,457	0,286
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	0,111	0,183	0,496	0,434	0,567
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,178	0,088	0,318	0,156	0,400

Щодо потенційних можливостей машинобудівних підприємств, то вони оцінюються за модифікованою шкалою Харрінгтона як рівні одиниці. Різниця між оптимальним і наявним значенням отриманого показника вказує, яким резервом володіє підприємство стосовно нарощування власних стратегічних можливостей.

Результати дослідження показали наступний розподіл спостережень щодо використання стратегічних можливостей підприємств: високий рівень (5 випадків, або 3,33%), середній рівень (56 випадків, або 37,3%), низький рівень (38 випадків, або 25,34%) та дуже низький рівень (51 випадок, або 34,0%). Разом з тим, жодне підприємство не використовує свої стратегічні можливості на 100%.

Лише 3 підприємства – ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», АТ «СКФ Україна», ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» – упродовж усього періоду постійно поліпшували використання стратегічних можливостей, ще 5 – ПАТ «Луганськтепловоз», ПАТ «Елміз», ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара» – забезпечували цей процес впродовж 4 років, а ще 12 підприємств – впродовж 3 років.

Найнижчий рівень використання стратегічних можливостей серед проаналізованих машинобудівних підприємств наприкінці 2013 р. характерний для одного з недавніх флагманів на ринку підшипників – ПАТ «Харківський підшипниковий завод». Тотальні прорахунки в стратегічному управлінні діяльністю підприємства призвели до зниження більшості показників, що характеризують використання виробничого, маркетингового, інноваційно-організаційного, зовнішньоекономічного та інвестиційного потенціалів, що стало причиною втрати ринку продукції підшипникового заводу. Також низькі показники таксономічного показника характерні для ПАТ «ФЕД» і ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків».

Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств інноваційного сектору економіки може бути доповнена результатами стратегічного аналізу за удосконаленою моделлю ADL/LC, розробленою консалтинговою фірмою Артура Д. Літла, що детально розкритою в [4, 176–186]. Підхід ADL/LC до стратегічного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових параметрів: збуту, прибут-

ку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, стратегічна зона господарювання) проходить впродовж життєвого циклу розвитку 4 фази: народження (впровадження), зростання, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі становлять вісь Y матриці. Вісь X відображає конкурентну позицію підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, домінуючою (лідерством).

Поєднання даних про 4 фази життєвого циклу галузі і 5 конкурентних позицій підприємства дає в результаті матрицю ADL/LC.

Прийнято виділяти 4 етапи побудови та використання результатів матриці ADL/LC. На першому етапі оцінюють стан сфери господарювання. За даними дослідження, сфера діяльності машинобудівних підприємств перебуває на перехідному етапі від зростання до зрілості. Для кожного окремо взятого підприємства, залежно від ознак, притаманних саме йому, визначається, на якій стадії життєвого циклу воно перебуває.

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію підприємства. Конкурентна позиція машинобудівних підприємств оцінювалась за результатами діагностики конкурентоспроможності їхнього стратегічного потенціалу, із врахуванням динаміки зазначеного інтегрального показника, а також виходячи з того, яку частку займає підприємство на ринку спеціалізованої продукції України.

Так, для підприємств з часткою на ринку інноваційної продукції понад 1% та високим/достатнім рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу буде характерна домінантна конкурентна позиція; з часткою продукції понад 1% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та високим/достатнім рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сприятлива конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та достатнім/низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу або часткою продукції від 0,01 до 0,5% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – міцна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,01 до 0,5% та достатнім/низьким або критичним рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – слабка конкурентна позиція. Отриманий результат корегується відповідно до підходу ADL/LC, при цьому слід брати до уваги рівень збереження прибутковості діяльності підприємства.

На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, підприємства позиціонують на матриці ADL/LC.

На четвертому етапі, виходячи з позиції кожного підприємства на матриці ADL/LC, обирається одна з набору стратегій, яка характеризує поведінку ІАМП в ринковому середовищі, залежно від прояву дії внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Конкурентна позиція відображає наявні стратегічні можливості підприємств, а використовувана стратегія – перспективи її поліпшення чи погіршення. Результати дослідження узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3. Використовувані ІАМП стратегії за наявних стратегічних можливостей, авторська розробка

Підприємство	Стадія життєвого циклу	Конкурентна позиція	Позиціонування у квадранті	Використовувана стратегія
ПАТ «Азовзагальмаш»	зрілості	домінантна	10	Утримання частки ринку
ПАТ «Мотор Січ»	зростання	домінантна	15	Лідерство в цінах
ПАТ «Дніпровагонмаш»	зрілості	домінантна	10	Утримання частки ринку
ПАТ «Луганськтепловоз»	зрілості	сильна	9	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Турбоатом»	зростання	домінантна	15	Лідерство в цінах
ПАТ «Дизельний завод»	зрілості	слабка	6	Оновлення продукції
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Норд»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	зростання	слабка	11	Зсув або оновлення продукції
АТ «СКФ Україна» (публічне)	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ «Автокраз»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «ФЕД»	зростання	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	зрілості	сильна	9	Утримання конкурентного положення
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	зрілості	сприятлива	8	Пошук і захист ринкової ніші
ПАТ «Гідросила»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	зрілості	слабка	6	Зсув або оновлення продукції
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Завод «Фіолент»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші

Закінчення табл. 3

Підприємство	Стадія життєвого циклу	Конкурентна позиція	Позиціонування у квадранті	Використовувана стратегія
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Елміз»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Маяк»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ПАТ «Хорольський механічний завод»	зрілості	сприятлива	8	Пошук і захист ринкової ніші

Як показали результати аналітичної оцінки, для досліджуваних ІАМП більшою мірою характерне використання стратегій, спрямованих на виживання в ринковому середовищі (6–12), частка яких становить 70,0%, та меншою мірою – на розвиток (13–15), частка яких становить лише 30,0%. Загалом це свідчить про доцільність зосередження уваги управлінського персоналу на розробці в майбутньому стратегій антикризового характеру.

Разом з тим, використання стратегій, спрямованих на розвиток підприємства, призводить до покращення використання наявних стратегічних можливостей, підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та нарощування прибутковості діяльності.

Значна частка машинобудівних підприємств має проблеми в управлінні стратегічними можливостями, основними причинами чого є недостатнє вміння ефективно розробляти та реалізовувати стратегії й обмеженість стратегічних можливостей для розвитку. Це пояснюється тиском кризових явищ, повільним застосуванням технологій світового рівня, значною конкуренцією на міжнародних ринках.

**Висновки й перспективи подальших розвідок.** У роботі набули подальшого розвитку положення щодо оцінювання стратегічної позиції машинобудівного підприємства в контексті задач діагностики його можливостей, які на відміну від існуючих, що переважно базуються на результатах SWOT-аналізу, матричних моделей, беруть до уваги не лише стадію життєвого циклу підприємства, його конкурентну позицію, але й рівень використання стратегічного потенціалу, частку ринку, що займає підприємство, рівень прибутковості діяльності, що є основою для отримання достовірних результатів про стратегію, яка використовується чи якої дотримується підприємство з метою встановлення необхідності її корегування та застосування стратегії антикризового управління.

Розрахунок таксономічного показника і використання модифікованої шкали Харрінгтона дозволили встановити рівень використання стратегічних



можливостей машинобудівних підприємств. Результати дослідження показали, що усі підприємства мають суттєві проблеми у формуванні наявних стратегічних можливостей, а також значні резерви щодо досягнення потенційних стратегічних можливостей.

Для запобігання та ліквідації стратегічних проблем пропонуємо застосувати наступні заходи: здійснення комплексної економічної діагностики діяльності підприємств, результати якої стануть основою для розробки та реалізації стратегій їх розвитку; постійно впроваджувати найсучасніші вітчизняні та передові світові технології; здійснювати моніторинг і прогнозування кризового стану економіки та самих підприємств. Реалізація зазначених заходів дозволить перетворити потенційні стратегічні можливості вітчизняних машинобудівних підприємств на наявні, що забезпечить суттєво підвищити конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств.

1. *Ансофф І.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Ивенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

*Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie / Sokr. per. s angl.; Nauch. red. i avt. predisl. L.I. Ivenko. – М.: Ekonomika, 1989. – 519 с.

2. *Бродюк І.В.* Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства // Економіка та держава. – 2015. – №4. – С. 131–133.

*Brodiuk I.V.* Stratehichnyi analiz investytsiinoho rozvytku pidpriemstva // Ekonomika ta derzhava. – 2015. – №4. – S. 131–133.

3. *Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М.* Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 110–114.

*Havlovska N.I., Rudnichenko Ye.M.* Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: suchasnyi aspekt // Nauka i ekonomika. – 2015. – Vyp. 1. – S. 110–114.

4. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

*Hordiienko P.L.* Stratehichnyi analiz: Navch. posibnyk. – К.: Alerta, 2006. – 404 с.

5. *Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М.* Стратегічний аналіз інноваційно активних машинобудівних підприємств // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – №3. – С. 66–76.

*Kryvov'iazuk I.V., Strilchuk R.M.* Stratehichnyi analiz innovatsiino aktyvnykh mashynobudivnykh pidpriemstv // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky. – 2014. – №3. – S. 66–76.

6. *Кузьміна О.М., Богданова Л.О.* Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства // Молодий вчений. – 2015. – №2. – С. 136–140.

*Kuzmina O.M., Bohdanova L.O.* Sutnist modeliuvannya stratehii formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva // Molodyi vchenyi. – 2015. – №2. – S. 136–140.

7. *Матвеев В.В.* Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства // Молодий вчений. – 2015. – №2. – С. 179–184.

*Matvieiev V.V.* Sutnist stratehichnoho upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstva // Molodyi vchenyi. – 2015. – №2. – S. 179–184.

8. *Пичкалев А.В.* Обобщенная функция Харрингтона для сравнительного анализа // www.isercit.org.

*Pichkalev A.V.* Obobshchennaia funktsiia Kharringtona dlia sravnitel'nogo analiza // www.isercit.org.

9. *Плюта В.* Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / Пер. с пол. В.В. Иванова; Науч. ред. В.М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

*Pliuta V.* Sravnitelnyi mnogomernyi analiz v ekonomicheskikh issledovaniakh: metody taksonomii i faktornogo analiza / Per. s pol. V.V. Ivanova; Nauch. red. V.M. Zhukovskoi. – М.: Statistika, 1980. – 151 s.

10. *Шатілова О.В.* Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – №36. – С. 138–146.

*Shatilova O.V.* Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom u nestabilnomu rynkovomu sere-dovyshchi // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy.– 2015.– №36. – S. 138–146.

11. *Шульгіна Л.М., Юхименко В.В.* Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: Монографія / Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.

*Shulhina L.M., Yukhymenko V.V.* Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: formuvannia stratehii: Monohrafiia / Nats. tekhn. un-t Ukrainy «KPI». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2015.