

Ігор В. Кривов'язюк, Руслан М. Стрільчук
**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті поглиблено концептуальні засади теорії управління стратегічними можливостями, доведено доцільність використання в її рамках антикризових засад. Вдосконалено та реалізовано науково-методичні підходи до діагностики та управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Розкрито науково-методичний підхід до встановлення пріоритетності стратегічних можливостей підприємств. Обґрунтовано вибір стратегії управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств із врахуванням їх кризового стану.

Ключові слова: управління стратегічними можливостями; кризовий стан; антикризове управління; машинобудівне підприємство.

Форм. 1. Рис. 3. Табл. 4. Літ. 12.

Ігорь В. Кривовязюк, Руслан Н. Стрільчук
**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье углублены концептуальные основы теории управления стратегическими возможностями, доказана целесообразность использования в ее рамках антикризисных принципов. Усовершенствованы и реализованы научно-методические подходы к диагностике и управлению стратегическими возможностями машиностроительных предприятий. Раскрыт научно-методический подход к определению приоритетности стратегических возможностей предприятий. Обоснован выбор стратегии управления стратегическими возможностями машиностроительных предприятий с учетом их кризисного состояния.

Ключевые слова: управление стратегическими возможностями; кризисное состояние; антикризисное управление; машиностроительное предприятие.

Ihor V. Kryvovyazyuk¹, Ruslan M. Strilchuk²
**STRATEGIC OPPORTUNITIES MANAGEMENT
AT ENGINEERING ENTERPRISES**

The paper provides insights into conceptual foundations of the theory of strategic opportunities management. The expediency of anti-crisis principles within its framework is revealed. Scientific and methodological approaches to diagnostics and management of strategic opportunities at engineering enterprises are improved and their practical implementation is demonstrated. Scientific and methodical approaches to setting the priority strategic opportunities of enterprises are revealed. The strategy choice in strategic opportunities management at engineering enterprises considering their crisis state is grounded.

Keywords: management of strategic opportunities; crisis state; anti-crisis management; engineering enterprise.

Постановка проблеми. Управління стратегічними можливостями підприємства як одна з основних форм стратегічного управління на сучасному етапі реалізується в умовах значного впливу неконтрольованих факторів, що пов'язано з посиленням турбулентності зовнішнього середовища внаслідок значного прояву кризових процесів і явищ. Практика функціонування найус-

¹ Lutsk National Technical University, Ukraine.

² Rivne State Humanities University, Ukraine.

пішніших корпорацій світу показує, що й вони зазнають невдачі через відсутність стратегічної логіки в діяльності, яка б відповідала динаміці ринків, через реалізацію неефективних стратегій, недостатній рівень інноваційної активності, неврахування впливу кризових явищ, неповноцінне використання стратегічних можливостей.

За таких обставин виникає потреба в розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій стосовно реалізації управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств з огляду на відповідність концептуальним засадам, орієнтованим на принципи інтегрованості, структурованості, цільового спрямування, пріоритетності, передбачуваності, антикризовості, точності та об'єктивності.

Аналіз досліджень і публікацій. Над вирішенням проблем управління стратегічними можливостями підприємств працювали такі українські та зарубіжні вчені, як В. Амбросова [1], І. Ансофф [2], Г. Блакита [3], П. Дженстер [4], Я. Кость [6], І. Кривов'язюк [5; 6], Я. Лісун [7], І. Мілько [8], Н. Польова [10], І. Смолін [11] та інші. Ними напрацьовано різні методичні підходи як до управління, так і до діагностики стратегічних можливостей підприємств.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Відзначаючи вагомий внесок цих авторів у досліджуваній проблематиці, варто зауважити, що існуючі напрацювання зосереджені більше на концептах стратегічного управління в цілому, а значна частина питань управління стратегічними можливостями залишилась поза увагою. По-перше, в межах концептуальних засад теорії управління стратегічними можливостями недостатньо розроблені понятійний апарат, а також інтегровані підходи до управління. По-друге, потребують подальшого вдосконалення науково-методичні підходи до діагностики, встановлення пріоритетності використання, вибору та реалізації стратегії управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. По-третє, має місце недостатність практичних розробок в управлінні стратегічними можливостями підприємства із врахуванням впливу кризових явищ. Наукова значущість вирішення зазначених проблемних питань обумовлює необхідність поглиблення досліджень у даному напрямку.

Метою дослідження є узагальнення і поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними можливостями підприємства в напрямку підвищення ефективності його реалізації.

Основні результати дослідження. Дослідження еволюції стратегічного управління та управлінських систем дозволяє виділити удосконалену форму стратегічного управління, здатну вирішувати складні завдання економіки підприємств в умовах зростання невизначеності та загрози кризового стану – управління стратегічними можливостями на антикризових засадах. Тракувати дане поняття варто як цілеспрямований процес неперервної підтримки досяжного рівня стратегічних можливостей, націлений на запобігання виникненню непередбачуваних, у т.ч. кризових станів або мінімізацію їх негативного впливу на кінцеві результати господарювання підприємства шляхом забезпечення стійкості отриманих переваг впродовж тривалого періоду їх використання, ефективне управління внутрішніми з врахуванням зовнішніх можливостей.

Комплексне бачення взаємозв'язків стратегічної мети, цілей, теоретичного базису та науково-методологічної основи управління стратегічними можливостями підприємства стають основоположними при формуванні його предметної області відповідно до концептуального підходу до реалізації (рис. 1).

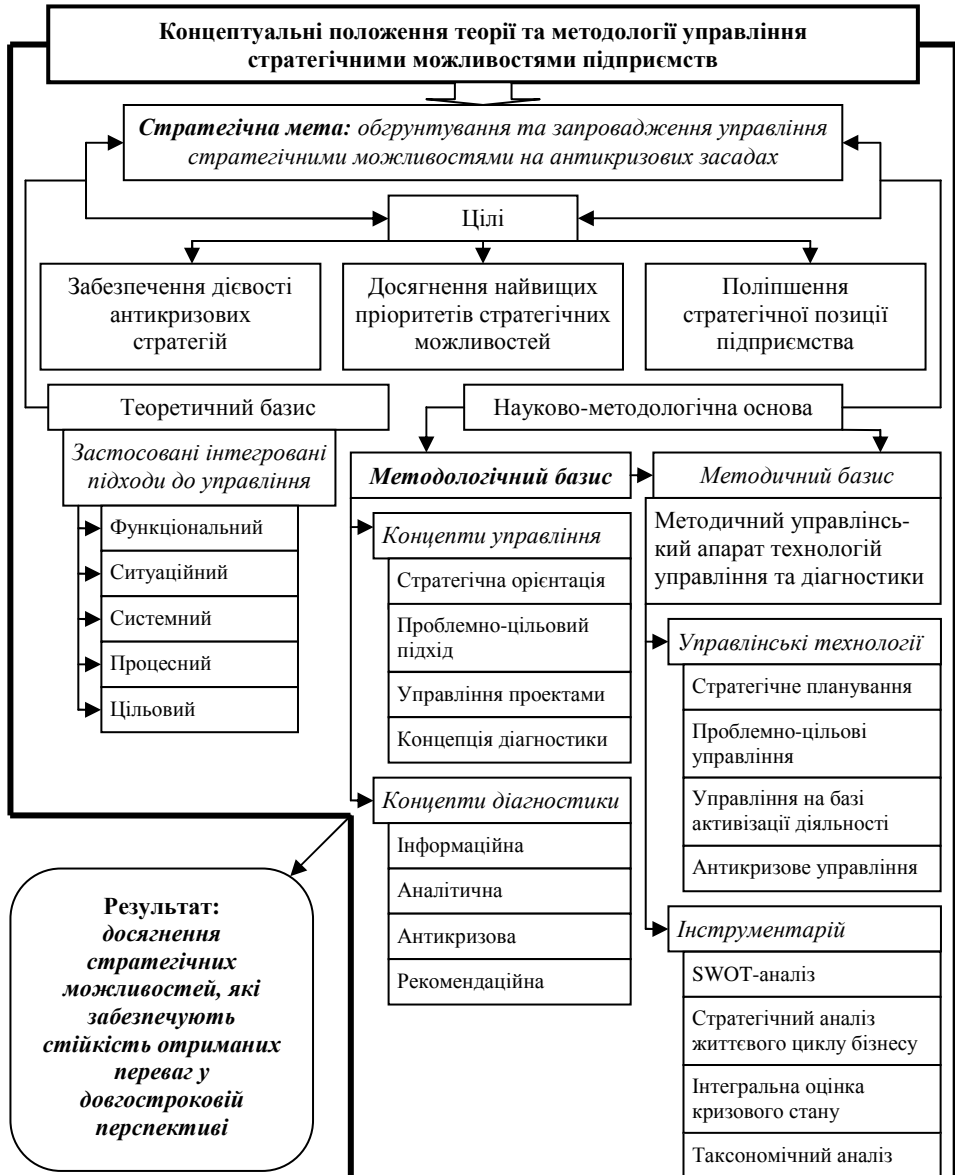


Рис. 1. Концептуальні положення управління стратегічними можливостями підприємства, авторська розробка

Управління стратегічними можливостями підприємства спрямоване на вирішення проблем, пов'язаних з реалізацією цілей діяльності підприємств,

нині здійснюється в умовах значного впливу неконтрольованих зовнішніх факторів, що вимагає регулярної діагностики стратегічних можливостей та умов управління ними, планування і реалізації стратегії з метою підвищення ефективності господарювання підприємства. Здійсненню зазначеного зав'язують кризові явища, циклічний розвиток яких вказує на наявність криз глобального характеру в сучасній економіці та необхідність використання антикризових методів з метою пом'якшення їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Вирішити зазначену проблему покликано запровадження управління стратегічними можливостями підприємства на антикризових засадах, яке повинне враховувати оперативні, тактичні та стратегічні зміни антикризового характеру (виробничі, маркетингові, фінансові, соціальні, в системі управління). Вони повинні взаємоузгоджуватись на різних стадіях процесу управління стратегічними можливостями на антикризових засадах: підготовчої, діагностики управління стратегічними можливостями, впровадження, оцінювання та закріплення результатів з метою уникнення кризових станів або пом'якшення руйнівних наслідків.

Порівняльний аналіз наукових підходів до управління та діагностування стратегічних можливостей підприємства вказує на доцільність застосування комплексного підходу як найбільш перспективного, оскільки його впровадження дозволяє ідентифікувати ситуацію підприємства на основі дослідження її параметрів і змінювати її у бік найбільш прийнятної альтернативи за допомогою управлінського впливу на такі параметри. Аналіз методів діагностики стратегічних можливостей підприємства показав, що серед них переважають матричні моделі, методи і моделі стратегічної діагностики, діагностики стратегічних можливостей, оцінки стратегічних позицій, кризового стану та дієвості стратегій.

Сектор машинобудування є одним із найбільш потужних в економіці України. Дані дослідження свідчать (рис. 2), що наприкінці періоду частка машинобудівної галузі в обсягах промислового виробництва становила 7,2%, частка експорту продукції машинобудування в загальному обсязі промислової – 13,2%, тоді як частка реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі галузі – 26,9%). Це свідчить, що даний сектор водночас є однією з найпотужніших баз впровадження інновацій, а діючі в ньому інноваційно активні машинобудівні підприємства (ІАМП) стають каталізатором економічного зростання, забезпечуючи інтенсифікацію виробництва, підвищення його ефективності, сприяючи нарощуванню експортного потенціалу країни.

У кризовий і післякризовий періоди (2009–2012 рр.) ІАМП нарощували обсяги реалізації інноваційної продукції, істотно збільшили частку експорту продукції, використовуючи власні кошти. Проте у період стагнації економіки їх показники погіршилися: скоротилася кількість підприємств, в т.ч. таких, що впроваджували інновації та реалізовували інноваційну продукцію, обсяги її експорту.

Причинами скрутного стану та подальшого його погіршення стали політичні (зміна влади, митні обмеження нормами СОТ, ЄС і Росії, анексія Криму, військове протистояння у Східній Україні), економічні (несприятливе бізнес-

середовище й оподаткування, низька інвестиційна привабливість економіки країни, регуляторний контроль), соціальні (низький рівень заробітної плати сфери функціонування ІАМП) та технологічні (недостатній рівень використання передових технологій) фактори.

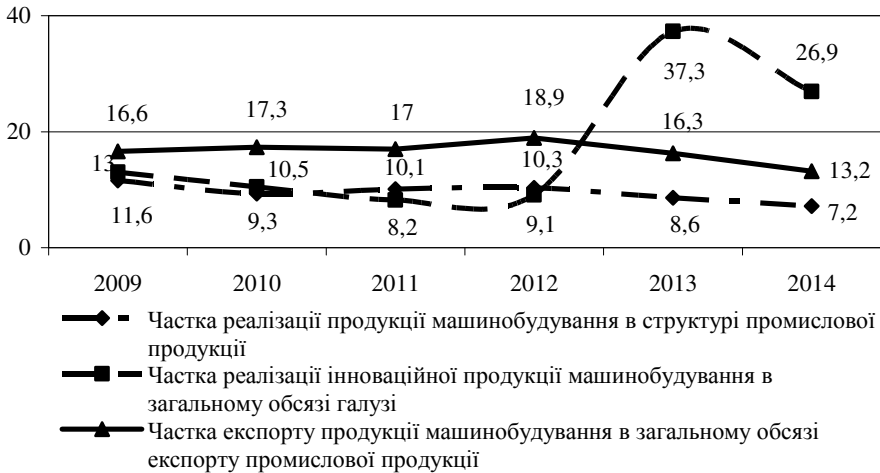


Рис. 2. Показники розвитку підприємств машинобудування у 2009–2014 рр., % [9]

Дослідження стану управління стратегічними можливостями ІАМП показало наявність значних проблем виробничого, фінансового, маркетингового, інноваційно-організаційного, ринкового, зовнішньоекономічного, соціального та інвестиційного характеру, вирішення яких можливе у випадку діагностування стратегічних можливостей ІАМП та оцінювання їх стратегічної позиції.

Для діагностики з усієї сукупності ІАМП (397 одиниць) були відібрані підприємства, пов'язані з безпосереднім машинобудуванням, де уточнюючими критеріями вибору виступили: масштаби діяльності, географічна репрезентативність та обсяги реалізації продукції (понад 100 млн грн), доступність інформації. Як результат відібрано 30 ІАМП, які впроваджують сучасні підходи в управління маркетингом, діяльність з управління ланцюгами постачання, мають успішний збут на високо конкурентних зарубіжних ринках, ефективну політику науково-технічного розвитку виробництва, привабливі для інвестування.

Застосування для діагностики стратегічних можливостей методу багатовимірних порівнянь на основі розрахунку модифікованого таксономічного показника дозволило здійснити порівняльну оцінку використання стратегічних можливостей досліджуваними ІАМП (табл. 1). Так, серед 150 спостережень до високого рівня належать 13 оцінок (8,67%), достатнього – 73 (48,67%), низького – 61 (40,66%), критичного – 3 (2,0%), що свідчить про доцільність розробки заходів з поліпшення їх використання.

Діагностика управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств дозволила виявити наступні проблеми: прорахунки в стратегіч-

ному плануванні виробництва, маркетингу; відсутність належного моніторингу та контролю діяльності; низька мотивація праці; зниження ефективності реалізації організаційно-інноваційних процесів; зростання загроз зі сторони факторів зовнішнього середовища; відсутність платоспроможного попиту на інноваційну продукцію машинобудування на внутрішньому ринку; недостатні обсяги фінансування розвитку з державного бюджету; недостатня реалізація потенціалу спільного виробництва товарів з іноземними партнерами.

Таблиця 1. Порівняльна оцінка використання стратегічних можливостей ІАМП, авторська розробка

Назва підприємства	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Азовзагальмаш»	Д	Д	Д	Д	Д
АТ «Мотор Січ»	В	Д	Д	Д	Д
ПАТ «Дніпровагонмаш»	Д	Д	В	В	Д
ПАТ «Луганськтепловоз»	Н	Н	Н	Д	Д
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ «Турбоатом»	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ «Дизельний завод»	Н	Н	Д	Н	Н
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	Д	В	Н	Н	Д
ПАТ «Норд»	Д	В	Н	Н	Н
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	Д	Н	Н	Н	Н
АТ «СКФ Україна» (публічне)	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ «Автокраз»	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	Д	Н	Д	Д	Д
ПАТ «ФЕД»	В	Н	Д	Д	Д
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	В	Д	Н	Д	Н
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ «Гідросила»	Д	Д	Н	Н	Д
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	Н	Д	Н	Н	Д
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	Н	Д	Н	Н	К
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	Н	Д	Н	Д	Н
ПАТ «Завод «Фіолент»	Д	В	Н	Н	Д
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	Д	Н	Н	Н	Н
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	В	Н	Д	Д	Д
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	Н	К	Н	Д	Д
ПАТ «Елміз»	Д	В	Н	Д	Д
ПАТ «Маяк»	Д	Д	Н	Н	Н
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	Д	Д	Н	Н	Н
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	Н	Д	Н	Н	Н
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	К	Н	Д	Н	Д
ПАТ «Хорольський механічний завод»	В	Д	Д	В	В

В – високий рівень; Д – достатній рівень; Н – низький рівень; К – критичний рівень.

Для запобігання та ліквідації виявлених проблем необхідно забезпечити розробку заходів, реалізація яких дозволить перетворити потенційні стратегічні можливості машинобудівних підприємств на наявні, що й дозволить суттєво покращити стратегічні позиції ІАМП.

Оцінювання управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств на основі показників дієвості реалізованих стратегій, рівня використання їх стратегічних можливостей та збереження чистого прибутку від здійснюваної діяльності показала наступні результати (табл. 2).

Таблиця 2. Результати оцінювання управління стратегічними можливостями ІАМП, авторська розробка

Рівень значень показника	Дієвість реалізованих стратегій	Використання стратегічних можливостей підприємства	Збереження чистого прибутку від здійснюваної діяльності
Високий	Зберігається впродовж 4–5 років поспіль (6,7%)	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 4–5 років поспіль (10,0%)	Зберігається впродовж 4–5 років поспіль (60,0%)
Достатній	Зберігається впродовж 3 років поспіль (60,0%)	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 3 з 5 років поспіль (33,3%)	Зберігається впродовж 3 років поспіль (20,0%)
Низький	Зберігається впродовж 1–2 років поспіль (30,0%)	Високо-достатній рівень, що зберігається впродовж 1–2 років поспіль (56,7%)	Зберігається впродовж 1–2 років поспіль (13,3%)
Критичний	Не зберігається (3,3%)	Високо-достатній рівень не зберігається (0,0%)	Відсутній (6,7%)

У дужках вказано розподіл оцінок для кожного варіанту з вибірки 30 підприємств.

Розроблена авторська методика оцінки управління стратегічними можливостями дало розподілити ІАМП за рівнем його ефективності на 4 групи (табл. 3).

Таблиця 3. Ефективність управління стратегічними можливостями ІАМП, авторська розробка

Рівень ефективності	ІАМП за групами
Високоєфективне	АТ «Мотор Січ», ПАТ «Хорольський механічний завод»
Достатньо ефективне	ПАТ «Дніпровагонмаш», ПАТ «Турбоагом», ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насос-енергомаш», АТ «СКФ Україна» (публічне), ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод», ПАТ «ФЕД», ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Завод «Фіолент», ПАТ «Вовчанський агрегатний завод», ПАТ «Елміз»
Низькоєфективне	ПАТ «Азовгазальмаш», ПАТ «Луганськтепловоз», ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод», ПАТ «Дизельний завод», ПАТ «Норд», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Автокраз», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод», ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш», ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»
Неефективне	ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»

Встановлено, що достатньо ефективно управління стратегічними можливостями ІАМП можливе при розробці та реалізації стратегій на термін не менше 3 років. Але неприділення уваги питанням стратегічного управління призводить до зниження рівня використання стратегічних можливостей та отримання збитків.

Діагностику кризового стану ІАМП здійснено на базі дискримінантної функції шляхом розрахунку показника DCS (ступінь кризового стану), індикатори якого відібрано на основі аналізу статистичної значущості через дослідження парних кореляцій, стандартизацію змінних, кластерний та регресійний аналіз, та об'єднані у модель, що відображає його залежність від таких факторів:

$$DCS = 0,511 + 0,214I_1 - 0,117I_2 + 0,156I_3 + 0,081I_4 + \\ + 0,098I_5 - 0,1I_6 + 0,154I_7 + 0,084I_8 - 0,124I_9, \quad (1)$$

де 0,511 – вільний член моделі; I_1 – показник абсолютної ліквідності; I_2 – показник фінансової незалежності; I_3 – показник фінансової стабільності; I_4 – показник структури покриття довготермінових вкладів; I_5 – показник фінансового ризику; I_6 – показник фінансової незалежності капіталізованих джерел; I_7 – показник рентабельності активів; I_8 – показник оборотності запасів; I_9 – показник забезпеченості власними оборотними засобами.

Така модель відображає ситуацію на основі статистичної інформації з математичною точністю і конкретним діагнозом на виході. Граничні значення DCS, розраховані на підставі кластерного групування, дозволяють встановити наявну ситуацію на ІАМП шляхом віднесення результуючого показника до одного з класів ситуацій: $DCS \geq 3,684$ – відсутність загрози кризового стану; $2,363 \leq DCS < 3,684$ – легка криза; $1,681 \leq DCS < 2,363$ – помірна криза; $DCS < 1,681$ – сильна криза.

Результати діагностики кризового стану підприємств показали, що лише 11 ситуацій зі 150 характеризує відсутність кризового стану, тобто 7,3%, ще 26 – свідчать про наявність легкої кризи (17,4%), 23 ситуації – про наявність помірної кризи (15,3%) та 90 – про наявність сильної кризи (60,0%). Протягом 2009–2013 рр. не було жодного підприємства, яке підтримувало б стабільно стійкий фінансовий стан. Наявність легкої кризи або відсутність кризового стану характеризує діяльність двох підприємств – «Азовзагальмаш» і «Гідросила». Наприкінці досліджуваного періоду стан господарської діяльності на ІАМП покращився: діяльність 4 підприємств характеризує відсутність загрози кризового стану – «Дніпровагонмаш», «Дніпропетровський стрілочний завод», «Вовчанський агрегатний завод», «Хорольський механічний завод». Діяльність «Азовзагальмаш», «Луганськтепловоз», «Гідросила», «Феодосійська суднобудівна компанія «Море» характеризує легка криза. Для інших підприємств діагностовано помірну та сильну кризи. Аналіз виявив вплив рівня використання стратегічних можливостей на глибину кризового стану машинобудівних підприємств.

З метою покращення використання стратегічних можливостей ІАМП запропоновано науково-методичний підхід до визначення їх пріоритетності шляхом побудови матриці вибору пріоритетів на основі показника рівня вико-

ристання стратегічних можливостей підприємства та ступеня їх впливу на кінцеві результати господарювання із подальшим розподілом на 3 зони пріоритетів: найвищих, середніх і найнижчих – що дозволяє чітко окреслити напрямки розвитку на стратегічну перспективу (табл. 4).

Таблиця 4. Пріоритетність стратегічних можливостей ІАМП, авторська розробка

Назва підприємства	Зона найвищих пріоритетів	Зона середніх пріоритетів
ПАТ «Азовгазальмаш»	Р, ЗЕД, І	В, Ф, М, ІО, С
АТ «Мотор Січ»	С, Ф, М, ІО, Р, ЗЕД, І	В
ПАТ «Дніпровагонмаш»	Ф, ІО, Р, ЗЕД	В, М, С, І
ПАТ «Луганськтепловоз»	М, ІО, Р, С, ЗЕД	В, Ф
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Р, С, ЗЕД	В, Ф, М, ІО, І
ПАТ «Турбоатом»	В, Ф, М, ІО, Р, С	ЗЕД, І
ПАТ «Дизельний завод»	В	Ф, М, ІО, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	В, Ф, М, ІО, С, ЗЕД	Р, І
ПАТ «Норд»	ІО, ЗЕД	В, Ф, М, Р, С, І
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ЗЕД, І	В, Ф, М, ІО, Р, С
АТ «СКФ Україна» (публічне)	В, Ф, ІО, С, ЗЕД	М, Р, І
ПАТ «Автокраз»	В, ІО, ЗЕД, І	Ф, М, Р, С
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	В, Ф, М	ІО, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «ФЕД»	В, М, С, ЗЕД	Ф, ІО, Р, І
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе»	Р, ЗЕД, І	В, Ф, М, ІО, С
ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор»	Ф, М, ІО, С, ЗЕД, І	В, Р
ПАТ «Гідросила»	М, ІО	В, Ф, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	Ф, М, ІО, ЗЕД, І	В, Р, С
ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс»	-	В, Ф, М, ІО, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	Ф, М, ІО	В, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Завод «Фіолент»	В, Ф, М, ІО, ЗЕД	Р, С, І
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-	В, Ф, М, ІО, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	В, Ф, М, ЗЕД	ІО, Р, С, І
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	Ф, М, ІО	В, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Елміз»	М, ІО, С, ЗЕД	В, Ф, Р, І
ПАТ «Маяк»	Ф, ІО	В, М, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	ІО	В, Ф, М, Р, С, ЗЕД, І
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	ІО, С, ЗЕД	В, Ф, М, Р, І
ПАТ «Феодосійська суднобудівна компанія «Море»	М, ІО, С, ЗЕД	В, Ф, Р, І
ПАТ «Хорольський механічний завод»	Ф, М, ІО, С	В, Р, ЗЕД, І

В – виробничі можливості, М – маркетингові можливості, Ф – фінансові можливості, ІО – інноваційно-організаційні можливості, Р – ринкові можливості, С – соціальні можливості, ЗЕД – зовнішньоекономічні можливості, І – інвестиційні можливості.

Якщо більшість складових стратегічних можливостей підприємства належить до зони найвищих пріоритетів, підприємство досягає вищого рівня ефективності управління стратегічними можливостями та володіє кращою здатністю протидіяти виникненню або мінімізувати руйнівний вплив кризових ситуацій.

Для досягнення стратегічних цілей ІАМП, здатності до розширеного відтворення та саморозвитку на принципах збалансованості підприємствам слід використовувати управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеню загрози кризового стану. Його реалізація передбачає застосування системно-процесного підходу на основі положень концепції «управління за допомогою вибору стратегічних позицій». Для вибору стратегії управління можливостями ІАМП пропонується застосовувати модель, що дозволяє з множини можливих стратегій (випереджальна, радикально-поліпшувальна чи модифікаційна) обрати оптимальну, враховуючи рівень ефективності управління стратегічними можливостями та ступінь загрози кризового стану (рис. 3).

		Ступінь прояву кризового стану на підприємстві			
		Відсутня криза	Легка криза	Помірна криза	Сильна криза
Рівень ефективності управління стратегічними можливостями	високий	випереджальна	випереджальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна
	достатній	випереджальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна
	низький	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	модифікаційна
	неефективне	радикально-поліпшувальна	радикально-поліпшувальна	модифікаційна	модифікаційна

Рис. 3. Матриця вибору стратегії управління можливостями ІАМП з врахуванням ступеню загрози кризового стану, авторська розробка

Для ІАМП пропонується застосовувати наступні типи стратегій управління їх можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану: випереджальні (у 13,3% випадках); радикально-поліпшувальні (у 60,0% випадках); модифікаційні (у 26,7%).

Висновки. У ході розкриття теоретико-методичних положень управління стратегічними можливостями підприємств в сучасних умовах та з метою вирішення проблеми турбулентності середовища, його наскрізного негативного впливу на результати господарювання, що спричинює загрозу виникнення кризових станів в діяльності, дослідження було спрямоване на вдосконалення процесу управління стратегічними можливостями підприємств.

Удосконалити науково-методичні підходи та методи діагностики стратегічних можливостей підприємств пропонується шляхом застосування комплексного підходу до їх управління та діагностування. Це забезпечує ідентифікацію наявної на підприємстві ситуації на основі дослідження її параметрів, здійснення змін у бік найбільш прийнятної альтернативи за допомогою управлінського впливу на такі параметри.

Діагностика використання стратегічних можливостей 30 ІАМП за допомогою багатовимірних порівнянь та розрахунку таксономічного показника

дала змогу з'ясувати рівень їх використання для кожного підприємства. Станом на кінець 2013 р. високий рівень використання стратегічних можливостей характеризує 2 підприємства, для 17 з 30 підприємств характерний достатній та для 11 – низький рівень використання стратегічних можливостей. Зазначене свідчить про недостатній рівень використання стратегічних можливостей ІАМП.

На основі отриманих результатів досліджень визначено ключові фактори, які впливають на ефективність управління стратегічними можливостями ІАМП: дієвість реалізованих стратегій (високий і достатній їх рівень характерний для 66,7% підприємств), рівень використання стратегічних можливостей (високий і достатній їх рівень характерний для 43,3% підприємств) та рівень збереження чистого прибутку від здійснюваної діяльності (характерний для 80% досліджуваних підприємств).

Проведений аналіз взаємозв'язку рівня використання стратегічних можливостей підприємства зі ступенем їх впливу на кінцеві результати господарювання дозволив обґрунтувати науково-методичний підхід до встановлення пріоритетності стратегічних можливостей ІАМП. Дослідження показало приналежність усіх складових стратегічних можливостей ІАМП виключно до зон найвищих і середніх пріоритетів, жодного – до зони найнижчих пріоритетів, що свідчить про значні шанси досягнення потенційних стратегічних можливостей.

Також розроблено методичний підхід до реалізації стратегії управління можливостями машинобудівних підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану. Він дозволяє реалізувати багатоальтернативний вибір стратегії з врахуванням ефективності управління стратегічними можливостями та ступеня прояву кризового стану. Застосування випереджальних стратегій дозволяє уникати кризових ситуацій, радикально-поліпшувальних – успішно долати проблеми стратегічного управління в умовах кризової ситуації, модифікаційних – ефективно перебудовувати систему стратегічного управління на підприємстві.

Розроблені в дослідженні науково-методичні підходи та практичні пропозиції щодо удосконалення управління стратегічними можливостями підприємств можуть бути використані керівниками машинобудівних підприємств для підвищення ефективності реалізації стратегій та поліпшення використання стратегічних можливостей, збереження прибутковості діяльності на підставі прийняття та реалізації управлінських рішень антикризового характеру.

1. *Амбросова В.М., Приймак Н.С.* Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – №4. – С. 54–60.

Ambrosova V.M., Pryimak N.S. Deiaki pidkhody do adaptivnoho modeliuвання stratehichnykh mozhlyvostei hirnicho-zbahachuvalnykh pidpriemstv Kryvbasu // Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU. – 2009. – №4. – S. 54–60.

2. *Ансофф И.* 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.

3. *Блакита Г.В.* Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств // Вісник Запорізького національного університету.– 2010.– №4. – С. 5–9.

Blakuta H.V. Systematyzatsiia ob'iektiv diahnostuvannia stratehichnykh mozhlyvostei finansovoho rozvytku torhovelnykh pidpryiemstv // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu.– 2010.– №4. – S. 5–9.

4. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. с англ. О.Л. Пелявский; Ред. пер. А.А. Старостина, В.А. Кравченко. – М.: Вильямс, 2003. – 364 с.

Dzhenster P., Khassi D. Analiz silnykh i slabykh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostei / Per. s angl. O.L. Peliavskii; Red. per. A.A. Starostina, V.A. Kravchenko. – M.: Viliams, 2003. – 364 s.

5. *Кривов'язюк І.В.* Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: Монографія. – Луцьк: ЛНТУ, 2012. – 392 с.

Kryvoviazjuk I.V. Funktsionuvannia ta rozvytok pidpryiemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyi pidkhid: Monohrafiia. – Lutsk: LNTU, 2012. – 392 s.

6. *Кривов'язюк І.В., Кость Я.О.* Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства: Монографія / Під наук. ред. д.е.н. Н.Ю. Брюховещкої; НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. – Донецьк-Луцьк: ЛНТУ, 2012. – 200 с.

Kryvoviazjuk I.V., Kost Ya.O. Diahnastyka finansovo-hospodarskoi diialnosti promysloвого pidpryiemstva: Monohrafiia / Pid nauk. red. d.e.n. N.Yu. Briukhovetskoj; NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti, Lutskiy NTU. – Donetsk-Lutsk: LNTU, 2012. – 200 s.

7. *Лісун Я.В., Міх О.М.* Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.– Серія: Економіка і менеджмент.– 2015.– №12. – С. 97–100.

Lisun Ya.V., Mikh O.M. Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva // Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu.– Serii: Ekonomika i menedzhment.– 2015.– №12. – S. 97–100.

8. *Мілько І.В.* Підходи до управління стратегічними можливостями підприємств машинобудування // Ефективна економіка.– 2016.– №1 // economy.com.ua.

Milko I.V. Pidkhody do upravlinnia stratehichnymy mozhlyvostiamy pidpryiemstv mashynobuduvannia // Efektyvna ekonomika.– 2016.– №1 // economy.com.ua.

9. Показники реалізації продукції машинобудування // Державна служба статистики України // www.ukrstat.gov.ua.

Porokaznyky realizatsii produktsii mashynobuduvannia // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy // www.ukrstat.gov.ua.

10. *Польова Н.М.* Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами // Вісник Черкаського національного університету.– Серія: Економічні науки.– 2016.– №1. – С. 16–22.

Polova N.M. Pidkhody do stratehichnoho upravlinnia mashynobudivnyimi pidpryiemstvamy // Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu.– Serii: Ekonomichni nauky.– 2016.– №1. – S. 16–22.

11. *Смолін І.В.* Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наук. праць.– 2015.– №36. – С. 126–136.

Smolin I.V. Stratehichna konkurentospromozhnist pidpryiemstva: zmistovni imperatyvy ta kryterii otsiniuvannia // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: Zbirnyk nauk. prats.– 2015.– №36. – S. 126–136.

12. *Стрільчук Р.М.* Наукові підходи в управлінні та діагностиці стратегічних можливостей підприємства // Економічні науки: Збірник наук. праць Луцького національного технічного університету.– Серія: Економіка та менеджмент.– 2015.– Вип. 12. – С. 199–208.

Strilchuk R.M. Naukovyi pidkhody v upravlinni ta diahnostytsi stratehichnykh mozhlyvostei pidpryiemstva // Ekonomichni nauky: Zbirnyk nauk. prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu.– Serii: Ekonomika ta menedzhment.– 2015.– Vyp. 12. – S. 199–208.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2016.