

І. М. Тесленок,

к. е. н., доцент, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

О. В. Коротунова,

к. е. н., доцент, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Ю. В. Косенко,

магістрант кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.78

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Teslenok,

PhD, associate professor, Zaporozhye national technical university, Zaporozhye

O. Korotunova,

PhD, associate professor, Zaporozhye national technical university, Zaporozhye

Yu. Kosenko,

master student, Zaporozhye national technical university, Zaporozhye

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE FUNCTIONING OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Статтю присвячено актуальним питанням дослідження зовнішнього оточення машинобудівного підприємства та визначення його впливу на можливості зростання та розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність та доцільність проведення PEST-аналізу та аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для визначення характеру впливу зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств для виявлення основних тенденції та змін зовнішнього середовища. У роботі поглиблено існуючі науково-методичні положення щодо комплексного діагностування стану впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства. Проведено PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, в результаті якого виявлено основні можливості та загрози підприємства з боку макросередовища, проведено аналіз конкурентного середовища АТ "Мотор Січ" та оцінку його конкурентоспроможності за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

The article is devoted to the actual issues of the study of the external environment of the machine-building enterprise and its impact on the growth and development potential of the enterprise. The article substantiates the necessity and expediency of PEST analysis and analysis of five forces of competition M. Porter to determine the nature of the influence of the external environment on the activity of machine-building enterprises to identify the main trends and changes in the environment. In this work, existing scientific and methodological provisions concerning the comprehensive diagnosis of the state of influence of external factors on the functioning of the enterprise are deepened. The main opportunities and threats of the enterprise from the macro-environment were revealed, the analysis of the competitive environment of Motor Sich JSC and the assessment of its competitiveness through the model of five forces of competition M. Porter was conducted. During the analysis, four main groups of factors influencing the external environment on Motor Sich JSC were analyzed: political and economic, socio-demographic and technological. Using this method, four named groups of factors are considered. The purpose of the analysis is to identify those factors of the business environment that most influence the organization, as well as predict their dynamics. According to the model of the five forces of competition, Porter, the market share and profit level of the organization are determined by how effective an organization opposes such competitive forces: new competitors, which, letting out similar products, penetrate into the industry; threat of influx of substitute products (substitutes); competitive companies, which have already become entrenched in the sectoral market; influence of sellers (suppliers); influence of customers (clients). The need for these studies is important

because they make it possible to determine the influence of the external and competitive environment and react to them as quickly as possible, and even better, predict trends and trends of changes and be ready for them by introducing changes even at the moment of their origin.

Ключові слова: зовнішнє середовище, аналіз, PEST-аналіз, конкурентоспроможність, зміни, машинобудівне підприємство.

Key words: external environment, analysis, PEST analysis, competitiveness, change, machine building company.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день зміни у зовнішньому середовищі відбуваються дуже швидко. У сучасній економіці все більше галузей виходять на глобальний рівень, змінюючи й ускладнюючи зовнішнє середовище для підприємства. Крім того, постійна глобалізація впливає не тільки на економічну діяльність підприємств, а й на політичні, соціальні та технологічні сфери їх діяльності. Усі ці процеси дають вагомий тиск на підприємства машинобудівної галузі. Такий вплив загрожує розвитку підприємства, планомірному процесу реалізації його стратегії та її плануванню: керівництво змушене переглядати стратегію підприємства щороку, для того щоб відповідати умовам мінливого зовнішнього середовища.

Підприємства машинобудівної галузі України знаходяться сьогодні у тяжкій тривалій кризі через нестабільність політичної та економічної ситуації, а отже, і не здатні гнучко реагувати на зовнішні зміни й ефективно адаптуватися до них, тому для успішного управління змінами важливим є аналіз факторів зовнішнього середовища, з метою вчасного виявлення трендів змін ще в момент їх зародження та розробки системи адаптації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань аналізу впливу факторів зовнішнього середовища за допомогою різноманітних методів його аналізу присвячено наукові праці та публікації багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, якот: І. Ансофф, К. Адамс, М. Портер, А. П. Градов, О.М. Скібіцький, І.І. Мазур, П. Друкер, А.А. Томпсон, М.А. Комаров, Г.В. Савицька та ін.

Аналізу сучасного стану та розвитку машинобудівного комплексу приділяють значну увагу багато вітчизняних вчених, зокрема: О.В. Ареф'єва, Б.М. Данилишин, Н.А. Любченко, Ю.О. Терлецька, Я.В. Кудря та Т.О. Жуківська та інші.

Разом з тим, що методика дослідження зовнішнього середовища підприємства висвітлена в багатьох працях, невирішеними залишаються питання зв'язку чинників зовнішнього середовища та рушійних сил організаційних змін, особливо в галузі машинобудування, яка дедалі частіше залишається поза увагою наукових досліджень через її занепад. Тим часом, підприємства машинобудівної галузі, що ще залишилися в Україні потребують нових підходів до розробки стратегій змін та реорганізації, зокрема через аналіз чинників зовнішнього середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є проведення всебічного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства за допомогою PEST-аналізу та аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За умов нестабільності економіки України та складної політичної ситуації першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища, а зокрема оцінка макросередовища. Оскільки стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризових ситуацій, що виникають та виходу з них. Зміни в макросередовищі можуть послабити його

потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому для моніторингу та оцінки тенденцій на ринках та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід провести аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на ідентифікацію сили, слабкості, можливостей і загроз, які можуть вплинути на процес досягнення підприємством намічених цілей.

Для стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища можна використовувати цілу низку інструментів та методів: методи моделювання (розробка моделей "витрати-випуск", економетричні, стохастичні, кібернетичні), методи прогнозування (екстраполяція, множинна регресія, побудова кривої тренда, метод розробки сценаріїв, метод "Дельфі"), методи оцінки наслідків (аналіз прямого й перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил), експертні методи (оцінка можливого збільшення й зміни ефективності "стратегічних зон господарювання", метод "5x5", метод "чотирьох питань") [9].

Серед методів, які застосовуються при аналізі зовнішнього середовища, у більшості дослідження виділяють PEST-аналіз (P — Policy — політика, E — Economy — економіка, S — Society — суспільство (соціум), T — Technology — технологія). За допомогою цього методу розглядаються чотири названі групи факторів. Мета аналізу — виявити ті фактори бізнес-середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити їх динаміку.

У роботі Тесленок І.М. [9] запропоновано методику комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємства, що поєднує у собі декілька методів аналізу: дослідження конкурентного середовища та ринкової концентрації підприємств із застосуванням економіко-математичного методу; моделювання прогнозованої ціни на продукцію підприємства (кореляційний аналіз); експертний метод — для оцінки впливу окремих факторів бізнес-середовища на стратегічну діяльність підприємства. Однак така методика є більш складною та вимагає вагомих часових та людських ресурсів, спеціального інформаційного забезпечення.

На думку М. Портера [6, с. 37], незважаючи на те, що релевантне оточення надзвичайно широке й охоплює і економічні, і соціальні сили, ключовими елементами зовнішнього середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона конкурує. Згідно з галузевою моделлю М. Портера [6], існує п'ять конкурентних сил: загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада поставальників і суперництво між діючими конкурентами.

Таким чином, для машинобудівного підприємства вибір методик PEST-аналізу та аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для аналізу зовнішнього середовища зумовлений такими факторами, як зручність у використанні, систематичність та комплексність у процесі дослідження та відносно низький рівень залучення ресурсів.

Дослідження та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства проведено на прикладі АТ "Мотор Січ". Перш за все, слід зауважити, що це підприємство є одним з найстаріших підприємств галузі та зараз за класифікацією життєвого циклу організацій І. Адзізеса [1] знаходиться на стадії "Аристократизм", тобто є старим,

Таблиця 1. Оцінка впливу макросередовища на функціонування АТ "Мотор Січ"

| № | Фактори макросередовища | Важливість для галузі (1, 2, 3) | Ступінь впливу (0, 1, 2, 3) | Характер впливу (+ / -) | Оцінки впливу |
|----|---|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | I. Політико-правові фактори: | | | | |
| 1 | Політична нестабільність | 2 | 2 | - | -4 |
| 2 | Політична ситуація в Україні | 3 | 3 | - | -9 |
| 3 | Співпраця з ЄС | 3 | 2 | - | -6 |
| 4 | Гальмування політичними силами економічних реформ | 2 | 1 | - | -2 |
| | Разом за політико-правовими факторами | | | | -21 |
| | II. Економічні фактори: | | | | |
| 5 | Динаміка ВВП | 2 | 1 | - | -2 |
| 6 | Рівень інфляції | 2 | 2 | - | -4 |
| 7 | Коливання курсу національної валюти | 2 | 2 | - | -4 |
| 8 | Стан джерел сировини і енергоресурсів | 3 | 3 | - | -9 |
| | Разом за економічними факторами | | | | -19 |
| | III. Соціально-демографічні фактори: | | | | |
| 9 | Зниження чисельності населення | 1 | 1 | - | -1 |
| 10 | Міграційні тенденції | 2 | 2 | - | -4 |
| 11 | Зниження народжуваності | 1 | 1 | - | -1 |
| 12 | Підвищення рівня безробіття | 2 | 2 | + | +4 |
| 13 | Зростання рівня соціальних потреб населення | 2 | 2 | - | -4 |
| | Разом за соціально-демографічними факторами | | | | -6 |
| | IV. Технологічні фактори: | | | | |
| 14 | Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування | 3 | 3 | - | -9 |
| 15 | Розвиток галузей шостого технологічного укладу | 2 | 3 | - | -6 |
| 16 | Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції | 2 | 2 | + | +4 |
| | Разом за технологічними факторами | | | | -11 |
| | Разом за факторами макросередовища | | | | -59 |

підприємством, з неефективною організаційною структурою, міцною та сильною корпоративною культурою, традиціями, легендами тощо. І зараз, для виживання, розвитку та зростання воно потребує переорієнтації та змін. Але перш ніж розробляти напрями змін підприємства, необхідно проаналізувати його зовнішнє середовище як критичний чинник життєздатності.

Першим етапом PEST-аналізу є виділення факторів макросередовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них:

а) політичні фактори: нестабільність політичної ситуації в Україні; постійні зміни в законодавстві України; співпраця з ЄС; гальмування політичними силами економічних реформ;

б) економічними факторами, які будуть оцінюватися, є: динаміка ВВП; коливання курсу національної валюти; рівень інфляції; стан джерел сировини і енергоресурсів;

в) соціально-демографічні фактори: зниження чисельності працездатного населення; міграційні тенденції; зниження народжуваності; підвищення рівня безробіття; зростання рівня соціальних потреб населення;

г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання; розвиток галузей шостого технологічного укладу; удосконалення якості існуючих продуктів.

Політичні фактори:

— політична нестабільність: негативний вплив через постійні зміни в правовому та податковому регулюванні в країні призводять до нестабільності прибутку від експорту та імпорту продукції;

— політична ситуація в Україні: військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей зумовлюють негативний вплив, через перебої з поставками певних категорій товарів, необхідність пошуку нових постачальників або товарів-замінників;

— співпраця з ЄС: негативний вплив через складність для підприємства виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації та вимоги до якості товарів;

— гальмування політичними силами економічних реформ: негативний вплив через відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та виходу на нові ринки; відсутність економічного зростання.

Економічні фактори:

— динаміка ВВП: негативний вплив через зниження частки експорту у загальному обсягу продаж, спостерігається нестабільність продаж та рівня прибутку;

— коливання курсу національної валюти: негативний вплив через фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних клієнтів через зміни цін;

— рівень інфляції: негативний вплив через зростання цін і необхідності переходу на дешевшу та нижчу за якістю продукцію;

— стан джерел сировини і енергоресурсів: негативний вплив через високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні, що є причиною зростання комунальних витрат для підприємства.

Соціальні фактори:

— зниження чисельності населення: негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців товарів народного споживання та можливе збільшення державою податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства;

— міграційні тенденції: негативний вплив через

відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон: інженери, майстри, шліфувальники, автоматчики, газорізчики, токарі тощо;

— зниження народжуваності: негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців, дефіцит робітників та спеціалістів, тиск держави на формування заробітної плати;

— підвищення рівня безробіття: негативний вплив через здешевлення робочої сили на підприємстві, вивільнення працівників. Сприяє формуванню раціональної кадрової структури.

Технологічні фактори:

— рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування: негативний вплив через високі витрати на ремонт техніки, недостатньо висока швидкість виробництва товарів;

— розвиток галузей шостого технологічного укладу: негативний вплив через неготовність підприємства до переходу на шостий технологічний уклад, це вимагає значних капіталовкладень та занадто динамічних змін;

— контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції: позитивний вплив через стимулювання покращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації.

Отже, як ми можемо бачити зі всіх складових макрооточення підприємства позитивним чинником для нього є контроль за якістю машинобудівної продукції з боку держави, що робить її привабливою для іноземних споживачів та підвищує рівень конкурентоспроможності.

Далі проведемо оцінку макросередовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для

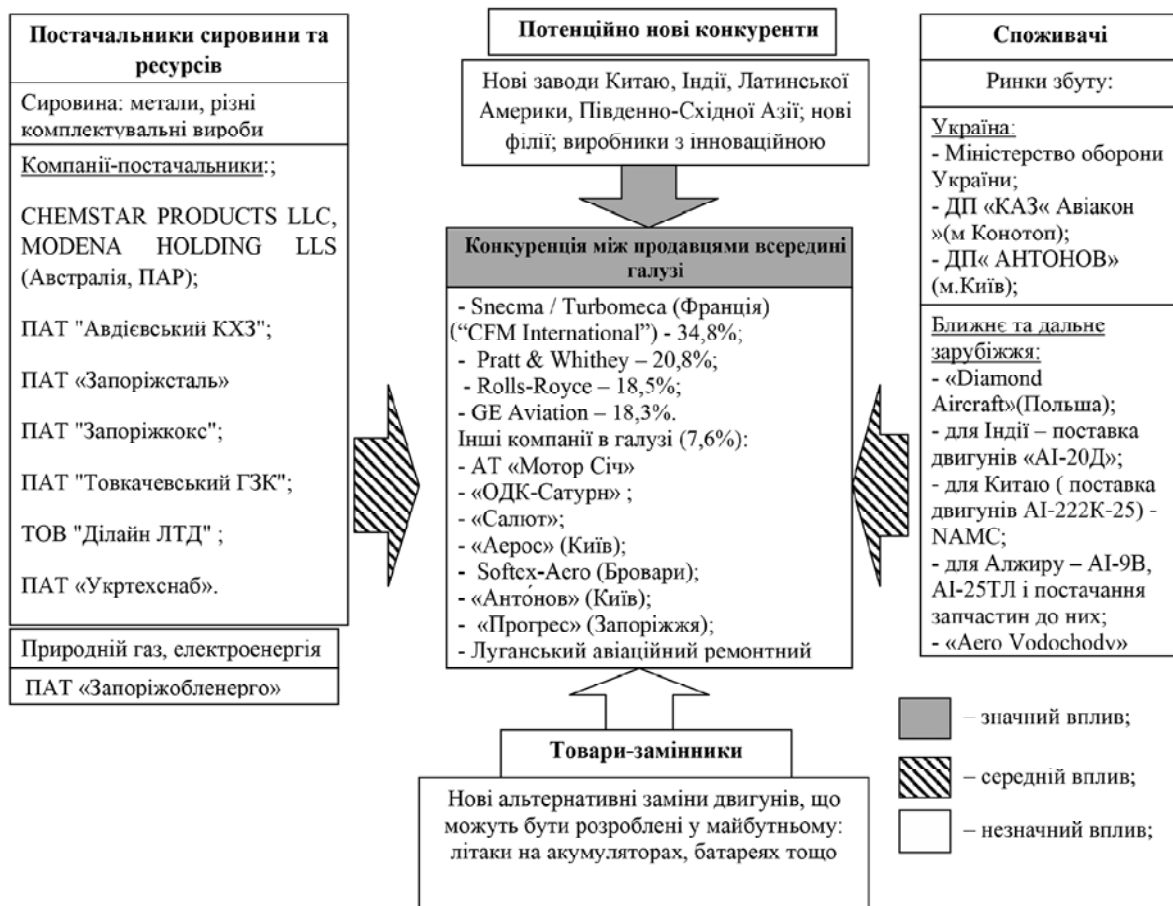


Рис. 1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера на АТ "Мотор Січ"

організації окремих чинників зовнішнього середовища.

У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників АТ "Мотор Січ" було надано такі оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 — велика, 2 — помірна, 1 — слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 — сильний, 2 — помірний, 1 — слабкий, 0 — відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: "+" ; "-" — позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено за допомогою опитування експертів підприємства: асистента відділу маркетингу, бухгалтера та менеджера із закупівель та збуту.

Результати оцінювання факторів макросередовища занесемо у таблиці 1.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування АТ "Мотор Січ" оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n} \quad (1)$$

де C_{MAC} — коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A — експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B — експертна оцінки впливу фактора;

n — кількість факторів впливу [7, с. 154].

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 — нейтральний вплив, від 0,35 — до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 — позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 — негативний вплив, від 0,35 — до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 — знищувачий вплив [7].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування АТ "Мотор Січ":

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-59}{9.16} = -0,41.$$

У цілому, за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, майже загрозовий вплив на функціонування підприємства.

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає дослідження чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби.

Проаналізуємо конкурентне середовище АТ "Мотор Січ", що працює в галузі виробництва авіаційної продукції та двигунів, за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера [6] (рис. 1).

Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (рис. 1): новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь; загрози напливу товарів-замінників (субститутів); компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів) [6, с. 38].

Як можна побачити з рисунку 1, найбільший конкурентний вплив у галузі будівництва авіадвигунів здійснює сила наявної конкуренції: чотири найбільші компанії контролюють 92,4% ринку авіадвигунів (Snecma /

Turbomeca — 34,8%; Pratt & Whitney — 20,8%; Rolls-Royce — 18,5%; GE Aviation — 18,3%), тобто можна говорити про наявність на ринку чітко визначеного ядра лідерів та жорсткої олігополії. АТ "Мотор Січ" у порівнянні з лідерами ринку має дуже малу частку ринку та є неконкурентоздатним, тому повинно розробляти сфокусовані стратегії росту, орієнтовані на нішеві ринки, які є нецікавими крупним виробникам. Або кардинально змінювати свою стратегію та лінію поведінки.

Значний конкурентний вплив також здійснюють потенційні нові конкуренти, які зараз активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Помірний конкурентний вплив здійснюють постачальники та споживачі, які також є складовими зовнішнього середовища, але не вивчаються в рамках PEST-аналізу, дія цих чинників потребує додаткових досліджень.

За результатами аналізу п'ять сил конкуренції на ринку авіабудування для забезпечення конкурентоспроможності ПАТ "Мотор Січ" на найближчі роки рекомендовано:

За результатами аналізу п'ять сил конкуренції на ринку авіабудування для забезпечення конкурентоспроможності АТ "МОТОР СІЧ" на найближчі роки рекомендовано:

а) залучення іноземних інвесторів для участі в технічному переозброєнні обладнання в основних цехах з метою підвищення конкурентоздатності продукції;

б) подальше розширення сертифікації продукції на відповідність її вимогам стандартів закордонних країн;

в) освоєння нових схем зовнішньоекономічної діяльності, освоєння ринків збуту продукції в країнах Азії, Близького Сходу, США та країнах Євросоюзу;

г) проведення інноваційної політики, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки в внутрішньому, але й на зовнішніх ринках наявності кваліфікованих трудових ресурсів що відповідають вимогам міжнародного ринку праці;

д) впровадження гнучкої системи управління якістю на підприємстві.

Стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечене тільки за умови довгострокового, безперервного і поступального вдосконалення всіх детермінант конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОБІТ У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проаналізовано чинники зовнішнього середовища, що впливають на можливість розвитку та запровадження змін машинобудівного підприємства, що знаходиться на останній стадії організаційного розвитку та потребує реорганізації. Показано, що зовнішнє середовище АТ "Мотор Січ" — найбільшого виробника авіадвигунів та вертолітної техніки України є ворожим та не сприяє ефективному розвитку підприємства. Так само конкурентна ситуація в галузі будівництва авіадвигунів є складною, через наявне домінуюче ядро ринку, що складається з чотирьох компаній, які контролюють понад 90% ринку.

Подальшого дослідження потребують питання розробки стратегії змін машинобудівного підприємства на основі чинників PEST-аналізу та їх зв'язку з рушіями силами здійснення стратегії змін. Важливість вирішення цих питань полягає у необхідності постійного моніторингу впливу факторів зовнішнього середовища підприємства для того, щоб передбачувати характер та ступінь їх впливу, вловлювати тренди та тенденції, що на них впливають та своєчасно (а можливо, й передчасно) реагувати на вплив шляхом впровадження необхідних стратегічних змін.

Література:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес: пер. з англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

3. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

4. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. — СПб.: Питер, 1999. — 959 с.

5. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — М.: Бук Чембэр Интернешнэл, 1992. — 352 с.

6. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

7. Пуліна Т.В. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства / Т.В. Пуліна, О.В. Коротуннова, Г.С. Клімуш // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". — Випуск 9. Частина 1. — 2014. — С. 152—159.

8. Річний звіт АТ "Мотор Січ" за 2017 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.motorsich.com/files/998-2017%20rik.pdf>

9. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. — Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. — 110 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 577 с.

References:

1. Adizes, I. (2007), *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Managing the Life Cycle of the Corporation], Piter, St. Petersburg, Russia.

2. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.

3. Vasylenko, V.A. and Tkachenko T.I. (2003), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

4. Gradov, A.P. (1999), *Jekonomicheskaja strategija firmy* [Economic strategy of the firm], Piter, St. Petersburg, Russia.

5. Druker, P. (1992), *Rynok: kak vyjti v lidery. Praktika i principy* [Market: how to get into the leaders. Practice and principles], Book Chamber International, Moscow, Russia.

6. Porter, M. E. (2005), *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: A Methodology for Analysis of Industries and Competitors], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

7. Pulina, T.V., Korotunova, O.V and Klimush, G.S. (2014), "Justification of the choice of strategies for the development of the metallurgical enterprise", *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 9, pp. 152—159.

8. The official site of "Motor Sich" (2018), "Annual report of Motor Sich JSC for 2017", available at: <http://www.motorsich.com/files/998-2017%20rik.pdf> (Accessed 10 Dec 2018).

9. Teslenok, I. M. and Kryms'ka, L. O. (2012), *Stratehichnyj analiz zovnishn'oho seredovyscha v systemi upravlinnia promyslovym pidpryiemstvom* [Strategic analysis of the external environment in the management system of an industrial enterprise], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine.

10. Tompson, A.A. and Strickland, A.Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: ucheb. dlja vuzov* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy: textbook for high schools], JuNITI, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2018 р.