

3. Rozhkov, M.N. (2010), "Basic categories of adaptive management in socio-economic systems", *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Ser. Ekonomika*, no. 2, pp. 117–119.
4. Yachmeneva, V.M., and Osmanova, Z.O. (2010), "Essence of notions of "adaptation" and "adaptiveness"", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 684, pp. 346–353.
5. Sokolova, L.V. (2006), "Organizational and economic support for adaptation of enterprises to uncertainty of the business environment", Thesis abstract for Dr. Sc. (Econ.): 08.06.01, Institut ekonomiki promislovosti, Donetsk, Ukraine, 34 p.
6. Kuntsev, S.V. (2004), "Synergetic approach at modeling complex systems are considered", *Suchasna kartina svltu: Integratsiya naukovogo ta pozanaukovogo znannya: Zblnrnik naukovih prats*, no. 3, pp. 46–50.
7. Oliinyk, T.V. and Otenko, I.P. (2011), "Validation of the adaptability of enterprise development processes", *Kultura narodov Prychernomoria*, no. 215, pp. 96–99.
8. Dorofeeva, V.V. (2014), "Formation of the system of enterprise adaptation management of manufacturing industry", Thesis abstract for Dr. Sc. (Econ.): 08.00.05, FGBOU VPO "Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava", Irkutsk, Russia, 40 p.
9. Osmanova, Z.O. (2016), "Adaptivity among the characteristics of the enterprise as an economic system", *Nauchnyy vestnik: Finansy, banki, investitsii*, no. 4, pp. 165–169.
10. Rozhkov, M.N. (2010), "Basic categories of adaptive management in socio-economic systems", *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Ser. Ekonomika*, no. 2, pp. 117–119.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» В.П. Кукоба

УДК 330.34; 338.33; 658.5  
JEL Classification L 830, O 130

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

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Yakovchuk A.M.,  
senior lecturer,  
International Economic and Humanitarian University  
named after Academician Stepan Demyanchuk

## THE METHODOLOGICAL APPROACH TO DETERMINE THE DIRECTIONS OF STRATEGIC CHANGES AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** Проблематика досягнення підприємствами стратегічної стійкості набуває все більшої актуальності в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища. З одного боку, стратегічна стійкість виступає сьогодні ключовою системною компетенцією підприємства. З іншого боку, стратегічна стійкість підприємства є результатом ефективного за злагодженого стратегічного управління підприємством, яке у сьогоднішніх умовах реалізується завдяки своєчасному та проактивному впровадженню змін. Отже, в сучасних умовах для машинобудівних підприємств, які демонструють здебільшого стримані темпи виходу з кризи та повільне економічне зростання, необхідним є структуроване визначення імперативів утримання стійкої конкурентної переваги. Для збалансованого стратегічного управління машинобудівними підприємствами такі імперативи повинні враховувати як макро- так і мікро складові стратегічної стійкості. Виокремлення дуалістичної природи стратегічної стійкості та подальша декомпозиція імперативів цієї стійкості є актуальним науковим завданням, яке вимагає постійного удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-методичне забезпечення, яке стосується визначення детермінантних підходів до управління змінами, а по суті визначає рівень та напрям необхідних підприємству змін, знаходиться у колі постійного наукового пошуку.

Найбільш ґрунтовні науково-методичні підходи, які визначають рівні та напрями змін, необхідних машинобудівним підприємствам представлені у роботах багатьох вітчизняних учених. Зокрема, А. Довгань [1], М. Кравченко [2], І. Шейко [3] досліджують ефективність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств в Україні і формулюють напрями перетворень, які сприятимуть забезпеченню сталого розвитку підприємствам цієї галузі. Л. Присяжнюк [4] і В. Бойко [5] досліджують шляхи оптимізації витрат на машинобудівних підприємствах та формують рекомендації щодо змін у політиці формування собівартості продукції. Л. Саломатіна [6], Т. Дуда [7] і Л. Гладка [8] обґрунтовують адаптаційні та фінансові механізми в управлінні розвитком машинобудівних підприємств. Проте в означених дослідженнях немає комплексного врахування таких показників і критеріїв, як потенціал життєвого циклу галузі та підприємства, рівень інноваційного розвитку підприємства, взаємозв'язок з генеральною та конкурентною стратегіями машинобудівних підприємств. Наведені вище роботи також не враховують взаємозв'язок між поточним рівнем стратегічної стійкості підприємств та відповідним напрямом стратегічних змін, які доцільно запроваджувати підприємствам.

З огляду на вищезазначене зроблено висновок про необхідність удосконалення науково-методичного підходу до визначення детермінантних підходів в управлінні змінами на машинобудівних підприємствах, в основі яких повинно стати визначення рівня та напрямку необхідних змін.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування методичного підходу до визначення рівня стратегічних змін, які необхідні машинобудівним підприємствам, з використанням методів багатомірного статистичного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для визначення головного напрямку стратегічних змін пропонується використовувати концепцією життєвого циклу організації І. Адізеса. Оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку автор постійно деталізує, на даному етапі налічує 11 виокремлених стадій розвитку підприємства. Вчений зазначає, що до розквіту здатні дожити далеко не всі підприємства, за розквітом неминує наступає бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення або трансформації – смерть. Ця модель визначає низку типових проблем, з якими стикається підприємство в процесі розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає розв'язання певних завдань, реалізації відповідних стратегічних змін, інакше організація може припинити існування, тобто зникнути. Виникаючі на певних стадіях конфлікти є закономірними, і успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається за рахунок ефективної реалізації стратегічних змін. На основі цієї концепції встановлено 5 головних напрямів стратегічних змін. Для визначення фокусу стратегічних змін у роботі пропонується використовувати таксономічні методи порівняльного багатовимірного аналізу. На основі цих методів розраховується показник рівня стратегічної стійкості підприємства і далі, у відповідності за шкалою, визначається доцільний напрям (фокус) змін.

З цією метою поставлено завдання формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини показників фінансової, технологічної, клієнтської та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих чотирьох блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства, що підтверджується дослідженнями таких провідних учених, як К. Прахалад та М. Крішнан [9]. Зміни означених показників задаються у вигляді часових рядів. Для аналізу змін, що відбулись на підприємстві у попередні періоди, використовується система фактичних показників [10]. Обґрунтування напрямку майбутніх стратегічних змін передбачає використання розрахункових прогнозних показників.

Найбільш релевантною для машинобудівних підприємств, на наш погляд, є 4-ох елементна система показників. Економіко-математичним інструментарієм визначення рівня змін, необхідних підприємству, пропонується скористатись методами багатовимірного статистичного аналізу. В процесі обробки даних розраховуються таксономічні показники рівня розвитку підприємства, що узагальнено характеризують напрями та масштаб перетворень. На першому етапі досліджень відбувається побудова матриці змін досліджуваних показників у часі.

$$X_{ii} = \begin{bmatrix} x_{i1} \dots & x_{i2} \dots & x_{im} \\ x_{t1} \dots & x_{ti} \dots & x_{tm} \\ x_{T1} \dots & x_{Ti} \dots & X_{Tm} \end{bmatrix} \quad (1)$$

де  $t = 1, \dots, T$  – номер часового етапу;

$i = 1, \dots, m$  – номер показника збалансованої системи для підприємства, що розглядається.

Слід зазначити, що показники, які включено до матриці, є неоднорідними, оскільки описують різні властивості досліджуваного підприємства і характеризуються різними одиницями виміру. Отже, в процесі проведення таксономічного аналізу виконується процедура стандартизації показників, яка призводить не тільки до елімінування одиниць виміру, а й до вирівнювання значень показників. Як зазначає В. Плюта [10], під час стандартизації показників можуть вводитись коефіцієнти ієрархії, що розділяють показники за ступенем їх вагомості.

Стандартизація показників з урахуванням їх змін у часі здійснюється за наступними правилами.

$$Z_{it} = \frac{x_{it} - \bar{x}_i}{S_i} \quad (2)$$

де  $Z_{it}$  – стандартизоване значення елемента матриці  $x_{it}$ ;

$\bar{x}_i$  – середнє значення показника  $x_i$  у підмножині  $t = 1, \dots, T$ ;

$S_i$  – стандартне відхилення показника  $x_i$ .

$$\bar{x}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{it} \quad (3)$$

$$S_i = \left[ \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_{it} - \bar{x}_i)^2 \right]^{1/2} \quad (4)$$

Стандартизована матриця спостережень має такий вигляд.

$$Z_{it} = \begin{bmatrix} Z_{11} \dots & Z_{1i} \dots & Z_{1m} \\ Z_{t1} \dots & Z_{ti} \dots & Z_{tm} \\ Z_{T1} \dots & Z_{Ti} \dots & Z_{Tm} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Для визначення напряму стратегічних змін пропонується використовувати таксономічний показник рівня стратегічної стійкості, запропонований З. Хельвігом [11]. У даному дослідженні показник використовується для встановлення масштабу та напряму необхідних змін на підприємстві. В процесі оцінки рівня розвитку підприємства множина обраних показників піддається диференціації в залежності від характеру впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваного об'єкту. На основі врахування означеного впливу виділяється еталон розвитку об'єкту, який характеризує собою точку  $P_0$  з координатами  $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0s}, \dots, Z_{0m}$ ,

$$Z_{0s} = \max_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \in I \quad (6)$$

$$Z_{0s} = \min_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \notin I \quad (7)$$

де  $I$  - множина стимуляторів;

$Z_{rs}$  - стандартизоване значення показника  $s$  для часового періоду  $r$ .

Показник рівня розвитку розраховується у такий спосіб.

$$d_t = 1 - \frac{C_{t0}}{C_0} \quad (8)$$

де  $d_t$  - таксономічний показник рівня розвитку підприємства для часового періоду  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ );

$C_{t0}$  - відстань кожного показника у різні періоди  $t$  від його максимального (еталонного) значення.

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (9)$$

де  $\bar{C}_0$  - середнє значення відстані  $C_{t0}$ .

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T C_{t0} \quad (10)$$

$$C_{t0} = \left[ \sum_{s=1}^m (Z_{ts} - Z_{0s})^2 \right]^{1/2} \quad (11)$$

$$S_o = \left[ \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (c_{t0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{1/2} \quad (12)$$

Розраховані у такий спосіб показники рівня стратегічної стійкості описують динаміку змін досліджуваних наборів показників і узагальнено характеризують масштаб та напрями стратегічних змін на підприємстві.

$$d_t = d_1, \dots, d_t, \dots, d_T \quad (13)$$

Інтерпретуються ці показники таким чином: чим більш наближеним є значення показника  $d_t$  до одиниці, тим більш стратегічно стійким є досліджуване підприємство у різні періоди часу і напрям змін у такому випадку формулюється як «Забезпечення стійкого розвитку підприємства тобто максимальної гнучкості на кожній стадії життєвого циклу та злагодженого подолання організаційних криз на основі постійних удосконалень».

Апробацію запропонованих підходів проведено на основі 10 машинобудівних підприємств м. Рівне та області, згрупованих у кластери методом к-середніх. Типологію кластера запропоновано визначати на основі врахування таких критеріїв, як актуальна стадія життєвого циклу підприємства та рівень розвитку інтеграційних процесів. Типологія кластерів підприємств представлена у таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Типологія запропонованих у роботі кластерів машинобудівних підприємств**

Інтеграційний розвиток	Стадія життєвого циклу підприємства			
	1.Зародження	2.Зростання	3.Зрілість	4.Деградація
1.Високий рівень інтеграції	-	<b>Д4</b>	<b>А1</b>	-
2. Середній рівень інтеграції	-	<b>Є5</b>	<b>В2</b>	<b>К6</b>
3. Низький рівень інтеграції	<b>Н9</b>	<b>М8</b>	<b>С3</b>	<b>Л7</b>

*Джерело: авторська розробка*

Впорядкування підприємств за кластерами на основі аналізу ключових показників діяльності наведено у таблиці 2. Визначення рекомендованого напрямку стратегічних змін машинобудівних підприємств на основі запропонованого методичного підходу і, відповідно, розрахованих коефіцієнтів рівня стратегічної стійкості представлено у таблиці 3.

Як показали результати розрахунків, найменш «радикальний» напрям стратегічних змін, націлений на забезпечення стійкого розвитку на основі постійних удосконалень, має 40 % досліджуваних підприємств. Це зрілі підприємства з високим та середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів – ТОВ «Прометей –А», ТОВ «Укрбіотал», ТОВ НВП «Учбова техніка». На наш погляд, саме досвід ефективного фінансово-економічного управління та запроваджених інтеграційних заходів дав змогу посилити гнучкість загальної системи стратегічного управління та сформувати динамічні властивості підприємств. Також на даному етапі підприємства достатньо підготовлені до застосування синергетичних принципів та інноваційних механізмів в процесі управління змінами.

Низька необхідність у стратегічних перетвореннях виявилась притаманна й одному зі зростаючих підприємств з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів – ТОВ «Акватон». ПАТ «ТК плюс» (зростаюче підприємство з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів) вважаємо за необхідне сфокусуватись на упередженні потрапляння до організаційних пасток. Це стосується підприємств, які знаходяться на стадії зростання. Вони демонструють високі темпи росту обсягів чистого доходу, проте не встигають сформувати оптимальну за рівнем централізації повноважень організаційну структуру. Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії підприємств за таких умов коливається від дуже низького до середнього.

Таблиця 2

Впорядкування підприємств за кластерами на основі аналізу ключових показників діяльності

Найменування підприємства	Чистий дохід від реалізації за 2016 р., тис. грн	Потенціал життєвого циклу галузевого ринку продукції (послуг), коеф.	Інтегральний рівень економічної управлінської ефективності, коеф.	Період функціонування в рамках існуючої організаційно-правової форми, років	Рівень інноваційного розвитку, коеф.	Кількість інтеграційних заходів, реалізованих за 2012-2016 рр., шт.	Кількість вдало подоланих організаційних криз за 2012-2016 рр., шт.	Приналежність до кластера
1. ТОВ «Техно-привод»	518492,5	0,71	5,14	7	0,32	3	3	A1
2. ТОВ «Акватон»	16003,4	0,76	5,05	3	0,38	2	2	Є5
3. «ТОВ "Прометей-А"»	16300,1	0,81	5,16	6	0,52	4	2	A1
4. ТОВ «Укрбіотал»	45923,0	0,65	5,11	8	0,25	2	3	B2
5. ПАТ «ТК плюс»	11662,2	0,62	5,06	2	0,15	2	1	M8
6. ТОВ НВП «Учбова техніка»	108599,1	0,61	5,10	6	0,15	1	3	B2
7. ТОВ «Газотрон Влтава»	132086,7	0,78	5,27	9	0,38	2	3	C3
8. ТОВ «Метал-Сервіс»	7708,5	0,56	4,79	5	0,22	1	1	Л7
9. ПП «Ретра-3М»	59493,0	0,72	4,81	5	0,12	3	2	K6
10. ТОВ «Рівнеобут-прилад»	330364,0	0,68	4,79	9	0,16	2	3	C3

Джерело: авторська розробка

**Таблиця 3**  
**Визначення рекомендованого напрямку стратегічних змін підприємств на основі розрахованих коефіцієнтів рівня розвитку для 2017–2018 рр.**

Найменування підприємства	Приналежність до кластера	Коефіцієнт рівня стратегічної стійкості, $d_i$	Типологія кластера	Рекомендований напрям змін	Відповідний рівень змін діючої генеральної стратегії (за п'ятьма рівнями)
1. ТОВ «Прометей-А»	А 1	0,879	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Дуже низький
2. ТОВ «Технопривод»	А 1	0,795			
3. ТОВ «Укрбіотал»	В 2	0,768	Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
4. ТОВ НВП «Учбова техніка»	В 2	0,714			
5. ТОВ «Газотрон Влтава»	С 3	0,688	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній
6. ТОВ «Рівнеобут-прилад»	С 3	0,617			
7. ТОВ «Акватон»	Є 5	0,596	Зростаючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький
8. ПАТ «ТК плюс»	М 8	0,513			
9. ПП «Ретра-3М»	К 6	0,341	Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній
10. ТОВ «Метал-Сервіс»	Л 7	0,327			

Джерело: авторська розробка

Ще 40 % досліджуваних підприємств (ТОВ «Технопривод», ТОВ «Газотрон Влатава», ТОВ «Рівнеобуприлад», ТОВ «ТК плюс») потребують достатньо суттєвих стратегічних перетворень, які передбачатимуть середній рівень реконфігурації діючої стратегії. Решта підприємств – 20% (ПП «Ретра 3-М» та ТОВ «Метал Сервіс») потребують вагомих стратегічних трансформацій для виходу з кризової ситуації. Деградуючі підприємства з середнім та низьким рівнями розвитку інтеграційних процесів зазвичай вимагають найбільш оперативного фокусу стратегічних перетворень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у статті обґрунтовано поточний рівень стратегічної стійкості машинобудівних підприємств, на основі якого визначено рекомендований напрям подальших змін у розрізі п'яти можливих варіантів. Проведені дослідження показали, що 60 % досліджуваних машинобудівних підприємств не володіють достатнім рівнем стратегічної стійкості для тривалого утримання конкурентних переваг. Для зміцнення стратегічної стійкості їм необхідно обґрунтувати і запровадити систему стратегічних перетворень, які стосуватимуться суттєвого технологічного оновлення, запровадження управлінських інновацій та провідних підходів до управління інвестиційною привабливістю. Решта підприємств (40 %), хоча і мають на даному етапі стабільні показники економічно-управлінської ефективності, повинні розробити і реалізувати систему заходів з розвитку та захисту своїх ключових компетенцій. Ці заходи передусім повинні спрямовуватись на удосконалення механізмів проактивного управління змінами, випуск інноваційної продукції, впровадження нових технологій та технічну модернізацію виробництва за принципами «цифрової економіки».

### Література

1. Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2008. № 3 (3). С. 71–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2008\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2008_3_9) (дата звернення: 21.03.2018).
2. Кравченко М. О., Уваровський Р. Д. Аналіз ефективності інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 28. С. 23–34. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108724/103672>. (дата звернення: 21.03.2018).
3. Шейко І. А. Оцінка ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. к.е.н.: спец. 08.00.04 Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2013. 24 с.
4. Присяжнюк Л. Г. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 23–34.
5. Бойко В. В., Будинська О. Ю. Економічне обґрунтування мінімізації іммобілізованих коштів, вкладених у матеріали машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 255–260.
6. Саломатина Л. Н. Адаптационные механизмы в управлении развитием промышленных предприятий. *Економіка Промисловості*. 2009. № 2–3. С. 82–85.
7. Дуда Т. Т., Троць І. В. Порівняльна рейтингова оцінка фінансового стану машинобудівних підприємств Хмельниччини. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2. С. 63–69.
8. Гладка Л. І., Васильєва В. Р., Шинкаренко К. Е. Конкурентоспроможність української продукції на прикладі машинобудівного комплексу та шляхи її підвищення. *Молодий учений*. 2016. № 7 (34). С. 26-32.
9. Прахалад К., Кришнан М. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. пер. с англ. под. ред. И. Войтенко. Москва: Альпина Паблишерз, 2011. 258 с.
10. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : пер. с польск. под. ред. В. Стародубцева. Москва: Статистика, 1980. 151 с.
11. Hellwig Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny*. Warszawa. 1968. nr. 15(4). pp. 307–327.

### References

1. Dovhan, L.Ye. and Simchenko, N.O. (2008), "Modern aspects of sustainable development engineering companies", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, no. 3 (3), pp. 71–86, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2008\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2008_3_9) (access date March 21, 2018).
2. Kravchenko, M.O. and Uvarovskyi, R.D. (2016), "Innovation effectiveness of domestic machine-building enterprises analysis", *Efektivna ekonomika*, no. 28, pp. 23–34, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108724/103672>. (access date March 21, 2018).
3. Sheiko, I.A. (2013), "Estimation of effectiveness of innovation activity of engineering enterprises", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Nats. tekhn. un-t «Kharkivskiyi politekhnichniy instytut», Kharkiv, Ukraine, 24 p.
4. Prysiazhniuk, L.H. (2017), "Optimization of expenses of machine-building industry", *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, no. 14, pp. 23–34.

5. Boiko, V.V. and Budynska, O.Yu. (2014), "Economic justification of minimisation of immobilisation funds invested into engineering enterprise materials", *Biznes Inform*, no. 3. pp. 255–260.
6. Salomatina, L.N. (2009), "Adaptation mechanisms in management of development of industrial enterprises", *Ekonomika promyslovosti*, no. 2–3, pp. 82–85.
7. Duda, T.T., and Trots, I.V. (2013), "Comparative Grade financial condition engineering companies the Khmelnytsky", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2, pp. 63–69.
8. Hladka L.I., Vasylieva V.R., and Shynkarenko K.E. (2016), "Ukrainian production competitiveness and ways of its improvement by the example of machine-building complex", *Molodyi uchenyi*, no. 7 (34), pp. 26-32.
9. Prakhalad, K. and Krishnan, M. (2011), *Prostranstvo biznes-innovatsiy. Sozdaniye tsennosti sovместно s potrebitelem* [Space of business innovation: creating value together with the consumer], trans. from English edited by I. Voytenko, Alpina Pablishez, Moscow, Russia, 258 p.
10. Plyuta, V. (1980), *Sravnitelnyy mnogomernyy analiz v ekonomicheskikh issledovaniyakh* [Comparative multivariate analysis in economic research], trans. from Polish edited by V. Starodubtseva. Statistika, Moscow, Russia, 151 p.
11. Hellwig, Z. (1968). "The application of the taxonomic method to the typological division of a countries due to the level of their development and the structure of qualified personnel", *Przeгляд Statystyczny*, no.15(4), Warszawa, pp. 307–327.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Державного університету телекомунікацій О.Ю. Гусєва

УДК 658.1:338.439

JEL Classification M 13, O 10

Парій О.М.,  
аспірант\* кафедри економіки підприємств і корпорацій,  
Тернопільський національний економічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Pariy O.M.,  
postgraduate student at the department of  
economics of enterprises and corporations,  
Ternopil National Economic University

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Постановка проблеми.** Суперечливість світових економічних процесів в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства проявляється у якісних масштабних перетвореннях, які унеможливають використання усталених факторів економічного розвитку, сприяють широкому використанню інноваційних стратегій та унікальних технологій, зокрема в системі управління. Зазнає змін вектор наукових досліджень в структурі менеджменту, за результатами чого основна увага науковців зосередилась на дослідженні людського фактору, його ролі у забезпеченні сталого та ефективного розвитку підприємств. Організація внутрішнього середовища підприємств все частіше починає асоціюватись із формуванням організаційної культури як найоптимальнішого підходу до забезпечення ефективної кооперації праці персоналу і адаптації підприємства до умов зовнішнього оточення, що вбачається нагальним завданням сьогодення й визначає актуальність даної розвідки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Суттєвий крок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, А. Воронкова, Г. Захарчин); дослідження організаційної культури як важливого важеля управління

\* Науковий керівник: Гринчуцький В.І. – доктор економічних наук, професор