

DOI: 10.15276/EJ.01.2020.13
 DOI: 10.5281/zenodo.4620987
 UDC: 658
 JEL: L10

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВОЇ КОНФІГУРАЦІЇ РИНКУ МАШИНОБУДУВАННЯ

THE MECHANISM OF FORMATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A NEW CONFIGURATION OF THE MARKET OF MACHINE-BUILDING

Tetiana S. Tkachova, Ph.D. in Technology, Associate Professor
 Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine
 Email: tkachova.tetiana@gmail.com

Received 10.01.2020

Ткачова Т.С. Механізм формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств України в умовах нової конфігурації ринку машинобудування. Оглядова стаття.

Досліджено зміст стратегії формування розвитку машинобудівних підприємств України. Стратегія підприємства постає як контрактний процес, під час якого відбувається пошук компромісу між цілями підприємства та зацікавлених осіб, які впливають на його діяльність. Змістом стратегії природної інфраструктурної монополії є створення умов для реалізації суспільних інтересів на комерційних засадах, що передбачає узгодження соціально-економічних інтересів підприємства та зацікавлених у його діяльності осіб. Це забезпечує повноцінну реалізацію покладених на підприємство суспільних функцій та обмежує можливості використання підприємства зацікавленими особами як інструменту розподілу та перерозподілу суспільних ресурсів у власних інтересах, нехтуючи суспільними.

Ключові слова: зміст стратегії, моделювання управлінських процесів, організаційно-комунікаційна робота підприємства, природні та інфраструктурні монополії

Tkachova T.S. The mechanism of formation of strategy of development of the machine-building enterprises of Ukraine in the conditions of a new configuration of the market of machine-building. Review article.

The content of the strategy of formation of development of machine – building enterprises of Ukraine is investigated. The strategy of the enterprise appears as a contractual process, during which there is a search for a compromise between the goals of the enterprise and stakeholders who influence its activities. The content of the strategy of natural infrastructure monopoly is to create conditions for the realization of public interests on a commercial basis, which involves the coordination of socio-economic interests of the enterprise and its stakeholders. This ensures the full implementation of the social functions assigned to the enterprise and limits the possibilities of using the enterprise by stakeholders as a tool for the distribution and redistribution of public resources in their own interests, neglecting the public.

Keywords: content of strategy, modeling of management processes, organizational and communication work of the enterprise, natural and infrastructural monopolies

На сьогодні існує значна кількість наукових надбань щодо теорії стратегії та моделювання управлінських процесів. Попри це окремі важливі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо розробленими. Наприклад, більшість теорій стратегії розуміють її як засіб підтримки конкурентних переваг, залишаючи невизначеним питання щодо діяльності підприємства-монополіста. Відповідно, досі немає цілісної науково обґрунтованої концепції стратегії розвитку машинобудівельної галузі України, яка за допомогою моделювання процесів управління рішенням на підприємствах є ефективним напрямком вирішення дуже складної проблеми в умовах трансформації вітчизняного ринку машинобудівних підприємств. Стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана з моделюванням поведінки певних моделей із заданими параметрами з метою якісної та ефективної роботи системи прийняття рішень загалом, тобто інформаційно-комунікаційної платформи, у якій нагальним буде питання прогнозування роботи моделей за допомогою штучних нейронних мереж.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемами формування стратегії розвитку бізнес-організацій присвячена чимала кількість наукових робіт українських та зарубіжних авторів. Серед них вітчизняні: О. Амоша, [1-2], Л. Антоненко [3], О. Балан [4], В. Геєць [5], Л. Довгань [6], Ю. Костін [7], А. Радигін [8], Ю. Саакян [9], К. Ущатовський [10], Є. Крикавський [11]; іноземні: І. Ансофф [12], К. Ендрюс [13], В.Баумол [14], Є. Чафі [15], А. Чендлер [16], Т. Ділоренцо [17] та інші. Аналіз вітчизняних досліджень потребує подальшої роботи у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Інтегруючись в глобальні ринки, вітчизняні промислові підприємства потребують розроблення прогресивних концепцій та моделей їхньої діяльності. Це передбачає дієве управління процесами на

підприємствах за умов запровадження організаційно-комунікаційної платформи та ефективного застосування методологічного підходу до забезпечення комунікативного складника діяльності підприємств. Для належного інноваційно-інвестиційного, матеріально-технічного, фінансового, кадрового та комунікаційного розвитку підприємства варто розробити систему із механізмом роботи у єдиному просторі, тобто інтерактивну систему прийняття управлінських рішень. Ця система є одним із найбільш актуальних аспектів для стратегічного планування розвитку сучасного промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Нині все більш актуальним є інтерес до науково-теоретичних засад та практичних аспектів внутрішніх і зовнішніх комунікацій в умовах функціонування промислових підприємств. Зовнішні комунікаційні процеси викликають зацікавлення фахівців унаслідок збільшення на ринку товарів, зростання різноманітності потреб споживачів, форм і методів конкуренції, а також існування значної кількості засобів збору, зберігання, оброблення, передачі інформації та низки інших чинників. Внутрішня комунікація є обов'язковою та сполучною ланкою між підрозділами в межах конкретного об'єкта управління і між адміністративними та функціональними ланками в ієрархічній організаційній структурі управління. Незважаючи на деякий підйом промислового виробництва, економічна ситуація на підприємствах країни, особливо машинобудівної галузі, нестабільна. В умовах нестабільного економічного середовища впровадження нововведень і динаміка зовнішнього середовища значно ускладнюють процеси управління промисловими підприємствами. До того ж розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, і водночас ускладнюються фінансові, соціальні, економічні, інформаційно-технологічні та організаційні зв'язки. Отже, керівна ланка промислових підприємств має застосовувати в системі управління виробничо-економічними системами нові підходи щодо формалізації підготовки та прийняття управлінських рішень. Перед керівниками вітчизняних підприємств виникає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням виникаючих змін в економічній ситуації. Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним можна провести аудит або, для початку, можна скористатися вже існуючими міжнародними стандартами розвитку підприємств, що в свою чергу може зрушити нові напрямки розвитку [1-2].

Значна частина вітчизняних і зарубіжних видань щодо теорії стратегії стверджують, що стратегія є засобом підтримки конкурентних переваг, які забезпечують недосяжні для суперників ренти. Такий підхід спричиняє виникнення певного теоретичного вакууму щодо створення стратегій природних монополій. Насамперед, йдеться про ті підприємства, що здатні більш ефективно задовольнити попит на ринку за умов відсутності конкурентів [3-4]. Деякі дослідники, зокрема І. Ансофф, вважають, що монополії та підприємства, які субсидуються, можуть працювати та розвиватися й за відсутності стратегій [10].

На думку автора точка зору І. Ансоффа з цього питання є дискусійною. По-перше, якщо монополія виникає завдяки конкуренції, недосяжні для суперників ренти існують лише протягом певного часу, зникаючи надалі у процесі конкурентної боротьби. Необхідність стратегії у цьому випадку є очевидною. По-друге, навіть в умовах природної монополії, коли недосяжні для суперників ренти існують на постійній основі, монопольний статус підприємства автоматично не забезпечує його нормального функціонування [12].

Будь-яка монополія, у тому числі природна, не може нормально розвиватися за відсутності чітко визначеної стратегії. Проте зміст стратегії для підприємств, які мають природно-монопольний статус, значно відрізняється від його традиційного розуміння. Оскільки такі підприємства взагалі не мають конкурентів, а їх поява неможлива навіть у перспективі, стратегія не може орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг та отримання недоступних суперникам рент [5-6]. Зміст стратегії за цих умов визначається особливостями діяльності природних монополій, сере яких, на думку автора, найбільш значущими є такі:

- Зосередження природних монополій переважно в інфраструктурних секторах економіки. У сучасній зарубіжній літературі при характеристиці природних монополій навіть прийнято вживати термін «public utility» (суспільні, державні служби забезпечення) [15]. Усі загальнодержавні монополії надавали інфраструктурні послуги, які уможлилювали нормальне функціонування національної економіки. Тобто діяльність природних монополій безпосередньо пов'язана з виконанням суспільно нагальних функцій. Це, на думку А. Радигіна та Р. Ентова, спричиняє розширення неефективної поведінки природної монополії, тобто якщо вона посідає стратегічне місце в національній економіці, то може сподіватися на «м'які бюджетні обмеження» (дотації держави за певних скрутних ситуацій). Отже оптимальною економічною поведінкою для монополії є відмова від нових інвестицій та обмеження обсягів виробництва. У результаті суспільні витрати зростають як через виробничу неефективність, так і через дотації, виплачені державою.
- Відсутність у інвестора прямого економічного ефекту від капіталовкладень у розвиток інфраструктури. Найчастіше основним бенефіціаром капіталовкладень є споживач, для якого суттєво знижуються витрати, пов'язані з його господарською діяльністю. Послуги природних

інфраструктурних монополій споживаються усіма суб'єктами економіки, тому в інвестиціях у покращення інфраструктури зацікавлені конкретні споживачі та суспільство загалом.

Однак результат від капіталовкладень розподіляється нерівномірно. Наприклад, з появою нових споживачів необхідно збільшувати пропускну спроможність мереж, а це пов'язано зі значними інвестиціями. Якщо зі «старими» споживачами укладені контракти на користування мережами з незмінною, а отже, більш вигідною ціною, то плата за послуги для «нових» клієнтів буде вищою. У разі якщо плата встановлюється на однаковому рівні, інфраструктурна монополія буде змушена підвищити її, щоб компенсувати витрати на капіталовкладення. Отже, економічний ефект перерозподілятиметься: у першому випадку від «нових» споживачів до «старих», у другому випадку, відповідно, у зворотному напрямку – від «старих» до «нових».

Економічний ефект капіталовкладень в інфраструктуру, отриманий суспільством, важко оцінити. По-перше, зменшуються суспільні витрати на господарську діяльність, а тому зростає її прибутковість, збільшуються податкові надходження бюджетів усіх рівнів, з'являються нові робочі місця. По-друге, споживач змушений платити вищу ціну за послуги інфраструктурних монополій за рахунок тарифу та завдяки бюджетним асигнуванням на розвиток таких підприємств (кредитні та податкові пільги, дотації, пряме фінансування тощо). Варто зауважити, що динаміка економічного ефекту має циклічний характер: у разі зменшення виробництва попит на послуги інфраструктурних монополій знижуються, з'являються незадіяні потужності; у період піднесення виникає брак інфраструктурних потужностей, що стимулює зростання вартості користування ними.

— Важкість забезпечення недискримінаційного доступу до користування інфраструктурою. Ця проблема виникає здебільшого через брак пропускну спроможності інфраструктурної монополії. Розвиток мереж не може здійснюватися миттєво, регулятор або підприємство-власник мереж змушені обмежувати попит на послуги шляхом укладання довгострокових контрактів, аукціонів серед споживачів тощо. Тому посилюється вплив зацікавлених осіб на регулюючі органи, менеджмент природної інфраструктурної монополії. Унаслідок цього впливу формується модель рентоорієнтованої діяльності серед керівництва підприємства і серед працівників регулюючих органів [8].

— «Успадковане» від командно-адміністративної системи сприйняття інфраструктурних галузей як складника соціального захисту, що зумовлює штучне заниження цін на їхні послуги.

На думку, Ю. Саакяна, саме відсутність чіткої позиції в питанні про те, чим є природні монополії – бізнесом або соцзабезом – заважає їхньому нормальному функціонуванню [9]. Однак переведення стратегії природної інфраструктурної монополії у площину вибору «бізнес або соцзабез», вважаємо, є необґрунтовано спрощеним. Якщо уявити монополію є бізнес-структурою, орієнтованою на підвищення вартості активів, то виконання суспільно важливих функцій ускладнюється.

По-перше, відбудеться неминуче зростання цін, що спричинить перерозподіл ресурсів, охопивши всю економіку. Рентабельність монополії підвищується – в інших секторах, навпаки, знижується. Існує такий варіант: монополія і споживачі її послуг підніматимуть ціни одночасно, що призведе до негативних наслідків у всій національній економіці [7]. По-друге, природна монополія може максимізувати доходи, отримуючи від держави фінансову допомогу. Це економічно вигідніше, ніж підвищувати ефективність використання ресурсів. Зрештою суспільство платить подвійну плату за послуги монополій: у вигляді ціни послуги та у вигляді видатків, профінансованих з держбюджету.

— Перебування інфраструктурних природних монополій у суспільній власності негативно позначається на їхній ефективності. У цій проблемі можна виокремити три чинники.

По-перше, державні монополії менш ефективно використовують трудові ресурси, ніж приватні компанії, та значно рідше скорочують штати. По-друге, плануючи використання ресурсів, держкомпанії орієнтуються на встановлені ліміти споживання (якщо ліміт не вичерпаний у поточному періоді, у подальшому ліміт буде зменшений). По-третє, інформація про діяльність інфраструктурних монополій є закритою, а це ускладнює суспільний контроль над їхньою діяльністю [10].

Незважаючи на нижчу економічну ефективність, альтернативи перебування в суспільній власності немає. Доцільно зберігати такі підприємства у власності держави з огляду на їхні послуги, важливі для суспільства. Отже, стратегія розвитку інфраструктурних монополій має орієнтуватися не на зміну форми власності, а на покращення якості управління. Насамперед ідеться про запровадження нових стандартів корпоративного управління, посилення соціальної відповідальності, зниження бюрократизації у плануванні використання ресурсів, забезпечення відкритості роботи, а також зміцнення господарської самостійності.

— Низька економічна зацікавленість менеджменту в результатах роботи інфраструктурної монополії. Якщо на приватних підприємствах існує чіткий зв'язок між результатами діяльності менеджменту та обсягами винагороди, то в інфраструктурних монополіях він набагато слабший. Такі чинники, як зростання вартості активів підприємства, збільшення продажів, є для вирішення цієї проблеми малоприматними, оскільки фінансові результати діяльності часто залежать від концентрації економічної влади, можливостей впливу на тарифи, розподіл бюджетних коштів у вигляді субсидій тощо.

Також зазначимо, що витратний характер ціноутворення дає змогу менеджерам докладати менших зусиль для скорочення поточних витрат. Так, більшість доплат і надбавок до посадових окладів керівників електроенергетичних підприємств здійснюється на загальних засадах, а отже, не пов'язана з управлінською діяльністю. Винятком є доплата за керівництво бригадою (10–20% тарифної ставки або посадового окладу) та надбавка за досягнення в праці (до 50% окладу). Проте умови надання останньої чітко не формалізовані.

Негнучкість у матеріальному стимулюванні, характерна для підприємств, які перебувають у суспільній власності, змушує кандидатів на керівні посади сумніватися у тому, чи будуть компенсовані їх попередні витрати на нагромадження людського капіталу. Адже розмір матеріальної винагороди визначається величиною посадового окладу, який встановлюється за тарифними ставками та слабо пов'язаний з індивідуальними результатами роботи. За таких умов частина менеджерів відмовляється від інвестицій у набуття нових знань та навичок, що негативно позначається на управлінні державними та муніципальними підприємствами.

Значні недоліки властиві й нематеріальній мотивації менеджменту. Так, під час працевлаштування перевага надається не фаховій компетентності, а лояльності. У доповіді «Державний капіталізм» британського журналу «The Economist» зазначається, що «компанії, які належать державі, забезпечують комфортабельні посади для провідних політичних діячів, а також їхніх дітей та наближених осіб» [13].

Слабкий зв'язок між матеріальною винагородою керівників та ефективною діяльністю підприємства у вітчизняній економіці є причиною феномену «різноспрямованості особистих інтересів керівників та соціально-економічної ефективності діяльності підприємств» [14]. Так, з точки зору суспільства, вигідним є раціональне використання ресурсів. А з точки зору керівника, вигіднішим є повне витрачання встановлених лімітів споживання ресурсів, навіть якщо це суперечить максимізації суспільного добробуту.

— Посилений вплив регулюючих органів на роботу інфраструктурної монополії. Необхідність впливу на інфраструктурні монополії є очевидним. Їхні послуги є життєво необхідними для споживачів, а попит має переважно негнучкий характер. Це створює стимули для завищення ціни, використання витратного принципу ціноутворення. Саме тому регулюючі органи спостерігають за діяльністю природних інфраструктурних монополій, ціноутворенням, виконанням інвестиційних програм. Ще однією причиною регулювання є участь інфраструктурних монополій у процесі суспільного розподілу як його безпосереднього суб'єкта.

У сучасній економічній теорії держава усе частіше сприймається не як максимізатор суспільного добробуту (benevolent state), а як недоброчинна держава (malevolent state), у якій дії бюрократів пов'язані із власними економічними інтересами. Відповідно, у процесі регулювання відповідальні за це особи намагаються отримати приватні вигоди (private benefits). До них, зокрема, належать: подальше працевлаштування в приватній компанії-бенефіціарі регулювання, можливість безкоштовно користуватися різноманітними благами, хабарі тощо [11].

Варто зазначити, що можливості інфраструктурних монополій (які здебільшого є державною власністю) у забезпеченні приватних вигод регулятора значно менші, ніж у приватних компаній. Відповідно, зростають ризики використання регулюючих органів в особистих інтересах. Тому втручання у процеси розподілу ресурсів здійснюється на користь приватних компаній. Водночас можуть страждати інтереси державних інфраструктурних монополій.

Підсумовуючи викладене, можемо зробити висновок, що особливості діяльності інфраструктурних монополій спричиняють тому, що вони стають інструментом перерозподілу ресурсів, зокрема й приватних, і суспільних. Зацікавлені особи, що впливають на діяльність підприємства, прагнуть реалізувати власні соціально-економічні інтереси. Також важливо зазначити, що основна мета інфраструктурної монополії – забезпечення суспільства необхідними послугами – досягається, але часто неефективно та з різними наслідками [15].

Суттєвий вплив на процес розподілу ресурсів підприємства можуть спричинити майже усі його стейкхолдери, що зумовлює необхідність узгодження їх соціально-економічних інтересів з економічними та суспільними цілями природної інфраструктурної монополії. Відповідно, стратегія підприємства постає як контрактний процес, під час якого відбувається пошук компромісу між цілями підприємства та зацікавлених осіб, які впливають на його діяльність.

Слід звернути увагу на те, що домовленість між зацікавленими особами та підприємством може носити як експліцитний (формалізований), так і імпліцитний (невизначений) характер. Прикладом експліцитної домовленості є постанови регулятора про рівень ціни на послуги інфраструктурної монополії. У цьому випадку компроміс між підприємством, яке прагне підвищення ціни, та суспільством, інтереси якого уособлює регулятор, і яке зацікавлене в обмеженні необґрунтованого зростання цін, фіксується експліцитним контрактом з чіткими зобов'язаннями підприємства щодо рівня витрат, прибутку тощо [16].

Імпліцитні контракти, як відомо, передбачають визнання сторонами взаємних зобов'язань, навіть, якщо вони не оформлені юридично. Прикладом імпліцитного контракту, на нашу думку, є домінування у ціноутворенні на послуги інфраструктурної монополії квазісоціальних інтересів. Так, орієнтуючись на здобуття суспільної підтримки, органи державного регулювання можуть свідомо стримувати зростання

цін на послуги підприємства. У той же час це призводить до скорочення інвестицій, наслідками чого є: підвищення аварійності, зношуваність мереж, збільшення втрат у мережах тощо. Проте переважна більшість споживачів слабо усвідомлює пов'язані з недооцінкою вартості послуг підприємства ризики та «неявно» охоче погоджується на стримування цін, сприймаючи це як елемент соціального захисту.

Виходячи з викладеного, змістом стратегії природної інфраструктурної монополії, на думку автора, є створення умов для реалізації суспільних інтересів на комерційних засадах, що передбачає узгодження соціально-економічних інтересів підприємства та зацікавлених у його діяльності осіб. Такий підхід до визначення змісту стратегії забезпечує повноцінну реалізацію покладених на підприємство суспільних функцій та обмежує можливості використання підприємства зацікавленими особами як інструменту розподілу та перерозподілу суспільних ресурсів у власних інтересах, нехтуючи суспільними. Домовленості, досягнуті між підприємством та його стейкхолдерами у процесі узгодження їх соціально-економічних інтересів стосовно розподілу ресурсів, можуть бути як експліцитними, так і імпліцитними.

Висновки

Таким чином для визначення змісту механізму стратегії природної інфраструктурної монополії в умовах нової конфігурації ринку машинобудування необхідно пройти такі етапи:

- визначення стратегічних цілей підприємства;
- виділення груп зацікавлених осіб – суб'єктів цілепокладання, які можуть впливати на розподіл ресурсів підприємства, визначення їх соціально-економічних інтересів, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- оцінка впливу реалізації соціально-економічних інтересів суб'єктів цілепокладання на діяльність підприємства. Враховуючи вірогідну різноспрямованість цілей підприємства та зацікавлених осіб, а також різну інтенсивність впливу зацікавлених осіб на розподіл ресурсів підприємства, необхідним є використання сценарного підходу;
- обґрунтування критеріїв оптимальності сценаріїв розвитку підприємства, визначення інституціональних передумов реалізації кожного вірогідного сценарію.

Abstract

The enterprise development strategy is closely related to modeling the behavior of certain models with given parameters in order to ensure quality and efficient operation of the decision-making system in general, ie information and communication platform, which will be urgent to predict the performance of models using artificial neural networks. For proper innovation-investment, logistical, financial, personnel and communication development of the enterprise it is necessary to develop a system with a mechanism of work in a single space, ie an interactive system of management decisions. This system is one of the most relevant aspects for strategic planning of modern industrial enterprise development. The content of the strategy under these conditions is determined by the peculiarities of natural monopolies, among which the most significant are the following: 1) the concentration of natural monopolies mainly in the infrastructural sectors of the economy; 2) the investor has no direct economic effect from investments in infrastructure development; 3) the difficulty of ensuring non-discriminatory access to the use of infrastructure; 4) "inherited" from the command-administrative system perception of infrastructure sectors as a component of social protection, which leads to artificial understatement of prices for their services; 5) low economic interest of management in the results of the infrastructure monopoly; 6) increased influence of regulatory authorities on the work of the infrastructure monopoly. Thus, to determine the content of the mechanism of the strategy of natural infrastructure monopoly in the new configuration of the engineering market, it is necessary to go through the following stages: determination of strategic goals of the enterprise; selection of stakeholder groups - subjects of goal-setting; assessment of the impact of the implementation of socio-economic interests of the subjects of goal setting on the activities of the enterprise; substantiation of criteria of optimality of scenarios of the developed enterprise, definition of institutional preconditions of realization of each probable scenario.

Список літератури:

1. Амоша, О.І. До проблем інституціонального забезпечення інноваційного розвитку вугільної галузі [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, Ю. З. Драчук, А. І. Кабанов // Економіка промисловості. – 2015. – № 2. – С. 76-87. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_2_7.
2. Амоша, О.І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, А. І. Землянкін, І. Ю. Підоричева // Економіка України. – 2015. – № 9. – С. 49-65.
3. Антоненко, Л.А. Вплив науково-технічного прогресу на паливно-енергетичний комплекс України до 2050 р.: методологія оцінки довгострокових прогнозів [Текст] / Л. А. Антоненко, Ц. Ван // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 27-33.

4. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Балан, І. Тимченко // Схід. – 2016. – № 4. – С. 5-16. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2.
5. Геєць, В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України / В. Геєць // Економіка України. – 2010. – № 3. – С. 4-20.
6. Довгань, Л.Є. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління [Текст] / Л. Є. Довгань, В. Г. Герасимчук, І. П. Малик // Наукові праці ДонНТУ. – Серія: економічна. – 2006. – Вип. 103-2. – С. 214-221.
7. Костін, Ю.Д. Методологія реформування енергетики України [Текст] / Ю. Д. Костін, К. В. Ущачовський // Теорія та практика Реформування економічних систем: II Міжнар. наук.-практ. форум «New Economics»: матеріали / Всеукраїнська спілка вчених-економістів, 1-10.11.2015. – Т. 1. – К.: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2015. – С. 136-138.
8. Радигін, А. «Фундаментальна» теорема приватизації: ідеологія, еволюція, практика [Текст] / А. Радигін, Р. Ентов // Економічна політика. – 2013. – № 6. – С. 7-45.
9. Саакян, Ю. 4 міфу про конкуренцію при реформуванні природних монополій [Електронний ресурс] / Ю. Саакян // Реформа природних монополій, 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://2020strategy.ru/data/2011/07/13/1214719711/Saakyan.pdf>.
10. Ущачовський, К.В. Стратегічні напрями розвитку електроенергетики України [Текст] / К. В. Ущачовський // Економіка промисловості. – 2012. – № 3-4. – С. 16-21.
11. Крикавський, Є. В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – 2-ге вид. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 255 с.
12. Ансофф, І. Стратегічне управління [Текст] / І. Ансофф; пер. з англ. – М.: Економіка, 1989. – С. 303.
13. Andrews. – Dow Jones-Irwin, 1971. – P. 245.
14. Baumol, W.J. Optimal Departures from Marginal Cost Pricing [Text] / William J. Baumol, David F. Bradford // American Economic Review. – 1970. – № 3. – P. 265-283.
15. Chaffee, E. Three Models of Strategy [Text] / E. Chaffee // Academy of Management Review. – 1985. – Vol. 10. – №1. – P. 89-98.
16. Chandler, A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise [Text] / A. D. Chandler (Jr). – Beard Books, 2003. – P 463.
17. ДіЛоренцо, Т.Дж. Міф про природну монополію [Текст] / Томас Дж. ДіЛоренцо // Огляд австрійської економіки. – 1996. – Вип. 9. – № 2. – С. 43-58.

References:

1. Amosha O.I., Drachuk Yu.Z., Kabanov A.I. (2015). On the problems of institutional support for innovative development of the coal industry. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_pr_2015_2_7.
2. Amosha O.I., Zemlyankin A.I., Pidorycheva I.Y. (2015). Improvement of innovation management system as a condition for accelerating structural reforms in Ukraine. *Economy of Ukraine*, 9, 49-65.
3. Antonenko L.A., Van Ts. (2013). Influence of scientific and technical progress on the fuel and energy complex of Ukraine until 2050: methodology for assessing long-term. *Business Inform*, 12, 27-33.
4. Balan V., Tymchenko I. (2016). Formation of enterprise development strategy based on dynamic SPACE-analysis. *East*, 4, 5-16. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2.
5. Geets, V. (2010). Liberal-democratic principles: a course for the modernization of Ukraine. *Economy of Ukraine*, 3,4-20.
6. Dovgan L.E., Gerasymchuk V.G., Malik I.P. (2006). Institutional environment of Ukrainian models of corporate governance. *Scientific works of DonNTU. Series: economic*, 103-2, 214-221.
7. Kostin, Yu.D., Ushchapovsky K.V. (2015). Methodology of energy reform of Ukraine. Theory and practice of Reforming economic systems: II International. scientific-practical New Economics Forum: materials. All-Ukrainian Union of Economists, 1. Kyiv: Publishing House "Center for Educational Literature", 136-138.
8. Radigin, A., Entov R. (2013). "Fundamental" theorem of privatization: ideology, evolution, practice. *Economic Policy*, 6, 7-45.
9. Sahakyan, Yu. (2011). 4 myth of competition in the reform of natural monopolies. Reform of natural monopolies. Retrieved from <http://2020strategy.ru/data/2011/07/13/1214719711/Saakyan.pdf>.
10. Ushchapovsky K.V. (2012). Strategic directions of development of electric power industry of Ukraine. *Economics of industry*, 3-4, 16-21.
11. Krykavsky E.V., Tretyakov L.I., Kosar N.S. Strategic marketing. Nat. Lviv Polytechnic University. (2nd ed.). Lviv: Lviv Publishing House. Polytechnic, 255.
12. Ansoff I. Strategic management. M.: Economics, 303.
13. Andrews. Dow Jones-Irwin (1971).

14. Baumol, W.J. Bradford D.F. (1970). Optimal Departures from Marginal Cost Pricing. *American Economic Review*, 3, 265-283.
15. Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10, 1, 89-98.
16. Chandler A.D., Jr. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Beard Books, 463.
17. DiLorenzo T.J. (1996). The Myth of Natural Monopoly. *The Review of Austrian Economics*, 9, 2, 43-58.

Посилання на статтю:

Ткачова Т.С. Механізм формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств України в умовах нової конфігурації ринку машинобудування / Т. С. Ткачова // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2020. – № 1 (11). – С. 105-111. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No1/105.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.01.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4620987.

Reference a JournalArticle:

Tkachova T.S. The mechanism of formation of strategy of development of the machine-building enterprises of Ukraine in the conditions of a new configuration of the market of machine-building / T. S. Tkachova // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2020. – № 1 (11). – P. 105-111. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No1/105.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.01.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4620987.

