

## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕРВАЛЬНИХ ОЦІНОК КРИТЕРІЇВ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

©2019 ЛІЩИНСЬКА В. В.

УДК 330: 65.01  
JEL: M10

### Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності

*Мета статті полягає в розробці й апробації моделі вибору оптимальної стратегічної альтернативи конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на інтервальних оцінках критеріїв результативності стратегії. Математичну основу запропонованої моделі становить інтервальний аналіз. У результаті дослідження була визначена процедура прогнозування та оцінювання результатів реалізації стратегічної альтернативи, яка передбачає: формування набору часткових критеріїв результативності стратегічної альтернативи; визначення вагових коефіцієнтів для часткових і деталізованих критеріїв результативності стратегічної альтернативи; нормалізацію часткових критеріїв результативності стратегічної альтернативи; визначення інтегрального показника результативності стратегічної альтернативи. Апробація запропонованої моделі була проведена в процесі формування та розробки конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, конкурентна стратегія, стратегічні альтернативи, вибір оптимальної стратегії, критерії результативності стратегії, інтервальний аналіз, інтервальні оцінки.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-325-330>

**Табл.:** 3. **Формул.:** 8. **Бібл.:** 9.

**Ліщинська Вікторія Валеріївна** – старший викладач кафедри стратегії бізнесу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

УДК 330: 65.01  
JEL: M10

UDC 330: 65.01  
JEL: M10

### Лещинская В. В. Выбор оптимальной конкурентной стратегии предприятия в условиях интервальных оценок критериев результативности

*Цель статьи заключается в разработке и апробации модели выбора оптимальной стратегической альтернативы конкурентной стратегии предприятия, основанной на интервальных оценках критериев результативности стратегии. Математическую основу предложенной модели составляет интервальный анализ. В результате исследования была определена процедура прогнозирования и оценки результатов реализации стратегической альтернативы, которая предусматривает: формирование набора частных критериев результативности стратегической альтернативы; определение весовых коэффициентов для частных и детализированных критериев результативности стратегической альтернативы; нормализацию частных критериев результативности стратегической альтернативы; определение интегрального показателя результативности стратегической альтернативы. Апробация предложенной модели была проведена в процессе формирования и разработки конкурентной стратегии хлебопекарного предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, конкурентная стратегия, стратегические альтернативы, выбор оптимальной стратегии, критерии результативности стратегии, интервальный анализ, интервальные оценки.

**Табл.:** 3. **Формул.:** 8. **Библ.:** 9.

**Лещинская Виктория Валерьевна** – старший преподаватель кафедры стратегии бизнеса, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

### Lishchynska V. V. Choosing the Optimal Competitive Strategy of Enterprise in the Conditions of Interval Assessments of Performance Criteria

*The article is aimed at developing and testing the model of choosing the optimal strategic alternative to the enterprise's competitive strategy, based on interval assessments of the performance criteria of the strategy. The mathematical basis of the proposed model consists of the interval analysis. Result of the study is a defined procedure for predicting and evaluating the results of implementation of the strategic alternative, which includes: formation of a set of partial criteria of effectiveness for the strategic alternative; determining the weight coefficients for partial and detailed performance criteria for the strategic alternative; normalization of partial criteria of performance for the strategic alternative; determining an integral indicator of the strategic alternative's performance. The test of the proposed model is carried out in the process of forming and developing a competitive strategy for a bakery enterprise.*

**Keywords:** strategy of enterprise, competitive strategy, strategic alternatives, choice of optimal strategy, performance criteria of strategy, interval analysis, interval assessments.

**Tabl.:** 3. **Formulae:** 8. **Bibl.:** 9.

**Lishchynska Victoria V.** – Senior Lecturer of the Department of Business Strategy, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

Одним із ключових факторів забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та отримання ними стійких конкурентних переваг є формування та реалізація успішних конкурентних стратегій. Тому актуальним завданням для дослідників у сфері стратегічного менеджменту залишається питання розробки методичних підходів та моделей,

що дозволяють вирішувати завдання вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємства з множини можливих альтернатив в умовах повної або часткової невизначеності. Адаже недостатня аналітична підтримка прийняття управлінських рішень і, як наслідок, низький рівень обґрунтування конкурентної стратегії призводять до високого ризику

прийняття неправильних стратегічних рішень, що знижують конкурентоздатність підприємства.

Питанням обґрунтування та вибору методів для розробки стратегічних рішень займалася такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Д. Ейкер, Р. Румельт, Г. Мінцберг, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон, Х. Макміллан, М. Темпо, Р. Лінч, Д. Дей, К. Омае, В. Пастухова, Є. Прохорова, І. Смолін та інші. Водночас проблема вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємства з множини можливих альтернативних варіантів залишається актуальною і нині, адже якісна аналітична підтримка прийняття стратегічних рішень неможлива без розвитку та використання сучасного економіко-математичного інструментарію на основі теорії нечітких множин та інтервального аналізу.

Тому *метою* статті є розробка й апробація моделі вибору оптимальної стратегічної альтернативи конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на інтервальних оцінках критеріїв її результативності.

**Ф**ормування конкурентної стратегії підприємства може ґрунтуватися на тій чи іншій методології стратегічного управління [1, с. 291–301], але, в будь-якому випадку, обов'язковим є визначення джерела основної конкурентної переваги – мінімізація витрат чи диференціація продукції [2, с. 72–86]. На практиці багато виробників товарів повсякденного попиту намагаються поєднати базові стратегії диференціації та мінімізації витрат. Якщо фірма вибирає стратегію диференціації продукції, вона все одно намагається бути представленою в тих сегментах ринку, де є попит. Якщо ж підприємство обирає стратегію мінімізації витрат, воно все одно намагається забезпечити більшу цінність своєї продукції для споживачів.

Процес розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства включає такі основні етапи: 1) діагностування та визначення цілей, основним призначенням якого є виявлення іманентних характеристик підприємства та діагностування його конкурентного оточення; 2) розробка стратегії, що передбачає визначення змісту, вибір та обґрунтування конфігурації базової конкурентної стратегії; 3) впровадження стратегії у вигляді відповідних проєктів, що передбачає постійний моніторинг, контроль та оцінку результатів реалізації стратегічних рішень.

До ключових процесів розробки та впровадження конкурентної стратегії належать:

- ✦ уточнення загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;
- ✦ діагностування конкурентного середовища;
- ✦ діагностування внутрішнього середовища та конкурентного потенціалу;
- ✦ встановлення цілей конкурентної стратегії;
- ✦ вибір базової конкурентної стратегії;
- ✦ визначення змісту та конфігурації стратегії;

- ✦ визначення індикаторів та показників результативності стратегії;
- ✦ планування впровадження стратегії;
- ✦ реалізація проєктів;
- ✦ контроль впровадження стратегії;
- ✦ оцінка результативності конкурентної стратегії.

**Р**озробка й обґрунтування варіантів стратегічного розвитку є ключовим етапом формування конкурентної стратегії підприємства. Процес вибору базової конкурентної стратегії є управлінською процедурою, яку складно формалізувати, оскільки вона потребує одночасного врахування багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Прийняття стратегічних управлінських рішень може відбуватися на основі класичної моделі теорії управління, що спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень; на основі поведінкової моделі, яка базується на поняттях «обмеженої раціональності», «досягнення задоволеності»; та на основі ірраціональної моделі, яка ґрунтується на передбаченні того, що рішення можуть прийматися ще до того, як досліджуються альтернативи [3, с. 11–57].

Основна складність оцінки стратегічних альтернатив полягає у визначенні прогнозних кількісних характеристик результативності обраного напрямку стратегічного розвитку підприємства, оскільки невизначеність – одна з фундаментальних характеристик процесів прийняття стратегічних рішень. У більшості випадків експерти, які проводять стратегічний аналіз, та управлінці, які приймають стратегічні рішення, здатні визначити лише наближені оцінки очікуваних значень результативності стратегічної альтернативи.

У стратегічному менеджменті напрацьовано чимало методів і моделей, які можуть бути використані для оцінки стратегічних альтернатив та вибору стратегії, зокрема моделі стратегічної гри, сценарний підхід, матричні моделі, методи експертної оцінки тощо. Сучасний стан розвитку теорії прийняття управлінських рішень передбачає поєднання здатності людини розв'язувати складні, неформалізовані евристичні задачі з можливостями різних формальних математичних методів.

Нечітко-множинні та інтервальні підходи економіко-математичного моделювання дозволяють знаходити ефективні рішення у сфері стратегічного планування [4, с. 29–40; 5–7]. Математичну основу інтервального підходу до економіко-математичного моделювання стану невизначеності становить інтервальный аналіз. Об'єктом дослідження інтервального аналізу є інтервальна невизначеність, коли для досліджуваних кількісних показників можна встановити лише границі їх можливих значень.

Нами була запропонована модель вибору оптимальної стратегічної альтернативи конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на інтер-

вальних оцінках критеріїв результативності стратегії. Згідно із запропонованою моделлю процедура прогнозування та оцінювання результатів реалізації стратегічної альтернатив передбачає такі кроки:

1. Формування набору часткових критеріїв результативності стратегічної альтернативи.

2. Визначення вагових коефіцієнтів для часткових і деталізованих критеріїв результативності стратегічної альтернативи.

3. Нормалізація критеріїв результативності стратегічної альтернативи.

4. Визначення інтегрального показника результативності стратегічної альтернативи.

**Крок 1.** Критеріями встановлення результативності стратегічної альтернативи вважаємо найбільш значущі показники, відповідно до визначеного стану яких може здійснюватися оцінка отриманих результатів впровадження конкурентної стратегії. Критерії, які характеризують результативність стратегічної альтернативи, можна поділити на універсальні – притаманні більшості підприємствам, і специфічні, що встановлюються ситуативно, залежно від масштабу, бізнес-профілю, типу виробничого потоку підприємств тощо [8; 9].

Прогнозна оцінка критеріїв, або показників результативності стратегічної альтернативи, описуються експертами інтервальними оцінками, які характеризуються трикутною нечіткістю,  $\tilde{K} = (K_{\min}, K_{\text{mod}}, K_{\max})$ , тобто де  $K_{\min}, K_{\max}$  – відповідно мінімальне і максимальне значення  $K$ ;  $K_{\text{mod}}$  – найочікуваніше значення критерію  $K$ , для якого значення функції належності дорівнює 1.

**Крок 2.** Для визначення інтегрального показника, який матиме окрема стратегічна альтернатива, встановлюється вага кожного критерію результативності стратегії. Для встановлення значення вагових коефіцієнтів, може бути використаний метод аналізу ієрархій Сааті або правило Фішберна.

**Крок 3.** Кожна інтервальна оцінка критерію результативності стратегічної альтернативи деталізується у двох аспектах: з погляду ризику та в аспекті відповідності оптимальному значенню. Показник ступеня ризику стратегічної альтернативи,  $Risk_{K_i}$ , визначається за формулою:

$$Risk_{K_i} = \begin{cases} 1, & \overline{K_i} \leq N_{K_i} \\ \frac{N_{K_i} - K_i}{K_i - \underline{K_i}}, & \underline{K_i} < N_{K_i} < \overline{K_i}, \quad i = \overline{1, m} \\ 0, & N_{K_i} \leq \underline{K_i} \end{cases} \quad (1)$$

де  $N_{K_i}$  – нормативні значення критеріального показника  $K_i$ .

Показник відповідності оптимуму,  $Opt_{K_i}$ , визначається за формулою:

$$Opt_{K_i} = \frac{Re_{K_i} - K_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}}, \quad (2)$$

при цьому

$$K_{\min} = \min \{ \overline{K_i} \}, \quad i = \overline{1, m}; \quad (3)$$

$$K_{\max} = \max \{ \overline{K_i} \}, \quad i = \overline{1, m}; \quad (4)$$

$$Re_{K_i} = \frac{K_i + \overline{K_i}}{2}, \quad i = \overline{1, m}. \quad (5)$$

**Крок 4.** Визначається інтегральний показник результативності стратегічної альтернативи,  $I_p$  за формулою:

$$I_j = \sum a_i [b_i^{risk} (1 - Risk_{K_i}) + b_i^{opt} Opt_{K_i}], \quad (6)$$

$$j = \overline{1, n}, \quad i = \overline{1, m};$$

при цьому:

$$b_i^{risk} > 0, \quad b_i^{opt} > 0, \quad b_i^{risk} + b_i^{opt} = 1; \quad (7)$$

$$a_i > 0, \quad \sum a_i = 1, \quad (8)$$

де  $a_i$  – ваговий коефіцієнт для  $i$ -го показника результативності стратегічної альтернативи,  $i = \overline{1, m}$ ;

$b_i^{risk}, b_i^{opt}$  – вагові коефіцієнти для  $i$ -го показника результативності стратегічної альтернативи в аспектах: перший – ризику, другий – відповідності оптимуму.

Серед порівнювальних стратегічних альтернатив найкращою слід вважати таку альтернативу  $S_j, j = \overline{1, n}$ , для якої інтегральний критерій результативності набуває найбільшого значення, при цьому

**А**пробація запропонованої моделі була проведена в процесі формування та розробки конкурентної стратегії ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» на 2019–2020 рр. ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» входить до складу компанії «Київхліб» – це найбільший виробник на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів, до складу якого входить також п'ять хлібокомбінатів у м. Києві та три підприємства в Київській області.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» є виробництво хліба, хлібобулочних і здобних виробів нетривалого зберігання. Хлібокомбінат випускає понад 50 найменувань хлібобулочних і понад 10 найменувань кондитерських виробів.

Підприємство займає лідируючі позиції з виробництва хлібобулочної продукції на місцевому ринку (Фастівський район Київської області). Основними конкурентними перевагами компанії є: висока якість продукції (особливо за традиційними технологіями); позитивний імідж продукції у споживачів; близькість до споживача; налагоджена система що-



денної доставки продукції споживачам; широке покриття торговельних організацій місцевого ринку; чітка організація бізнес-процесів; великий досвід працівників.

Стратегічна ціль ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» на 2019–2020 рр. – це збереження лідируючих позицій на локальному ринку хліба та хлібобулочних виробів. Підприємство розглядає три стратегічні альтернативи базової конкурентної стратегії, коротка характеристика яких наведена в *табл. 1*.

Для оцінки запропонованих стратегічних альтернатив конкурентної стратегії ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» визначимо критерії результативності стратегії. Згідно з проведеним нами опитуванням експертів та керівників підприємств, що входять до Всеукраїнської асоціації пекарів, при оцінці результативності своєї конкурентної стратегії підприємства хлібопекарської галузі використовують переважно такі показники, як частка ринку, обсяг виробництва продукції (або обсяг продажу продукції), прибуток і маржинальний дохід. Тому для оцінки стратегічних альтернатив ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» було вибрано три найважливіші, з точки зору експертів, показники результативності конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства, а саме: частка ринку ( $R$ ), обсяг виробництва ( $Q$ ) і чистий прибуток ( $PR$ ).

Інтервальні оцінки часткових критеріїв та загальні межі зміни значень критеріїв результативності стратегічних альтернатив ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» наведено в *табл. 2*.

Вагові коефіцієнти для часткових критеріїв результативності стратегічних альтернатив були визначені виходячи з такої системи переваг: показник чистого прибутку ( $PR$ ) важливіший за показник обсягу виробництва ( $Q$ ), а показник обсягу виробництва важливіший за показник частки ринку ( $R$ ). Відповідно вагові коефіцієнти для часткових критеріїв результативності стратегічних альтернатив отримали такі значення:  $a_{PR} = 0,50$ ,  $a_Q = 0,33$ ,  $a_R = 0,17$ . Показники ступеня ризику стратегічної альтернативи та відповідності оптимальному значенню критерію результативності розглядалися нами як однаково важливі, тому вагові коефіцієнти для деталізованих критеріїв результативності стратегічних альтернатив  $b_i^{risk}$  та  $b_i^{opt}$  отримали значення 0,5.

Нормативні значення часткових критеріїв результативності стратегічних альтернатив становлять:  $N_{PR} = 300$  тис. грн,  $N_R = 75\%$ ,  $N_Q = 3000$  т. Результати розрахунку деталізованих критеріїв результативності стратегічних альтернатив ТОВ «Фастівський хлібо-

Таблиця 1

Стратегічні альтернативи конкурентної стратегії ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Стратегічні альтернативи	Назва стратегії	Зміст стратегії	Інструменти реалізації стратегії
$S_1$	Стратегія мінімізації витрат	Першість на ринку за рахунок тривалого лідерства у витратах, максимальної ефективності масового виробництва, високого рівня стандартизації продукції. Зниження собівартості продукції за рахунок масовості виробництва продукції та збуту	Упровадження нового високопродуктивного, енергозберігаючого хлібопекарського обладнання; замороження частково випеченого хлібу з кінцевим випіканням у місцях продажу; налагодження стратегічної співпраці із великими торговельними мережами та локальними центрами дистрибуції для постачання хлібобулочної продукції великими партіями
$S_2$	Стратегія сфокусованої диференціації	Концентрація стратегічних зусиль на обслуговуванні конкретного сегмента ринку шляхом визначення, створення і використання сегментів, що зростають в межах загального ринку хліба та хлібобулочних виробів, який у цілому має тенденцію до скорочення	Підвищення лояльності споживачів за рахунок широкого асортименту, впровадження нових рецептур хлібобулочних виробів, покращення смакових властивостей і натуральності продуктів, налагодження ефективного комунікаційного зв'язку зі споживачем через різноманітні рекламні кампанії, проведення дегустацій нових хлібобулочних виробів у торговельних мережах тощо.
$S_3$	Стратегія вибіркової асортиментної диференціації	Гібридна стратегія ефективного поєднання мінімізації витрат і диференціації продукції за рахунок продуктивних і технічних інновацій	Поєднання технологічних і продуктивних інновацій, створення ефективного товарного портфеля, побудова сегментованої бренд-архітектури, підвищення маржинальності SKU/категорії, мультиатрибутивне сегментування ринку

Джерело: авторська розробка.

Інтервальні оцінки часткових критеріїв результативності стратегічних альтернатив конкурентної стратегії для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Стратегічні альтернативи	Критерії результативності стратегічної альтернативи					
	$\overline{R} = [\underline{R}_i, \overline{R}_i],$ $i = \overline{1,3}, \%$		$\overline{Q} = [\underline{Q}_i, \overline{Q}_i],$ $i = \overline{1,3}, t$		$\overline{PR} = [\underline{PR}_i, \overline{PR}_i],$ $i = \overline{1,3}, \text{ тис. грн}$	
	$\underline{R}_i$	$\overline{R}_i$	$\underline{Q}_i$	$\overline{Q}_i$	$\underline{PR}_i$	$\overline{PR}_i$
$S_1$	75	80	4745	5475	440	550
$S_2$	65	70	2920	3650	240	360
$S_3$	70	75	3832	4563	350	480
Загальні межі зміни значень критеріїв результативності стратегічної альтернативи	$R_{\min}$	$R_{\max}$	$Q_{\min}$	$Q_{\max}$	$PR_{\min}$	$PR_{\max}$
	65	80	2920	5475	240	550

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3

Деталізовані критеріїв результативності стратегічних альтернатив конкурентної стратегії для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат»

Стратегічні альтернативи	$Risk_{\overline{R}_i}$	$Risk_{\overline{Q}_i}$	$Risk_{\overline{PR}_i}$	$Opt_{\overline{R}_i}$	$Opt_{\overline{Q}_i}$	$Opt_{\overline{PR}_i}$
$S_1$	0,99	2,41	1,27	0,83	0,86	0,86
$S_2$	0,5	0,11	0,5	0,17	0,14	0,19
$S_3$	0,99	1,14	0,38	0,50	0,50	0,56

Джерело: розраховано автором.

комбінат» з погляду ризику і в аспекті відповідності оптимальному значенню наведено в табл. 3.

З урахуванням визначених вагових коефіцієнтів, на основі даних табл. 3, для аналізованих стратегічних альтернатив конкурентної стратегії було отримано такі інтегральні показники результативності: Відповідно, оптимальною стратегічною альтернативою для ТОВ «Фастівський хлібокомбінат» у межах використання запропонованої моделі є альтернатива  $S_3$ , а саме – стратегія вибіркової асортиментної диференціації продукції.

## ВИСНОВКИ

За результати проведеного дослідження можемо констатувати, що запропонована модель вибору оптимальної стратегічної альтернативи конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на інтервальних оцінках критеріїв її результативності, дозволяє забезпечити обґрунтовану аналітичну підтримку прийняття важливих стратегічних рішень на підприємстві. Практична реалізація запропонованого підходу дає можливість підвищити рівень обґрунтованості вибору конкурентної стратегії підприємства в умовах часткової або повної невизначеності. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2017. 367 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
3. Теорія прийняття рішень : підручник / Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Київ : ЦУЛ, 2015. 360 с.
4. Недосекин А. О. Нечетко-множественный анализ риска фондовых инвестиций. СПб. : Сезам, 2002. 181 с.
5. Коцюба О. С. Вибір найкращого інвестиційного проекту в ситуації інтервальної невизначеності початкових даних. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 144–149.
6. Коцюба О. С. Вимірювання господарського ризику за нечітко-інтервальними оцінками критеріїв ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 29–34.
7. Коцюба О. С. Кількісне оцінювання господарського ризику в межах нечітко-множинної методології. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. Вип. 36. С. 195–208.
8. Востряков О. В., Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 144–151.
9. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Результативність стратегії виробничого підприємства: ідентифікація за сис-

темою економічних показників господарської діяльності // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» : у 2 ч. К. : КНЕУ, 2012. Ч. 1. С. 92–104.

## REFERENCES

Butko, M. P. et al. *Teoriia pryiniattia rishen* [Decision-making theory]. Kyiv: TsUL, 2015.

Hrebeshkova, O. M., and Kyzenko, O. O. "Rezultatyvnist stratehii vyrobnychoho pidpriemstva: identyfikatsiia za systemoiu ekonomichnykh pokaznykiv hospodarskoi diialnosti" [Productivity of a manufacturing enterprise strategy: identification by the system of economic indicators of economic activity]. In *Formuvannia rynkovoї ekonomiky. Spets. vyp. «Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu»*, part 1, 92–104. Kyiv: KNEU, 2012.

Kotsiuba, O. S. "Kilkisne otsiniuvannia hospodarskoho ryzyku v mezhakh nechitko-mnozhyhnoi metodolohii" [Quantitative assessment of economic risk within a fuzzy methodology]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 36 (2015): 195–208.

Kotsiuba, O. S. "Vybir naikrashchoho investytsiinoho proektu v sytuatsii intervalnoi nevyznachenosti pochatkovykh

danykh" [Selection of the best investment project in the situation of interval uncertainty of the initial data]. *Biznes Inform*, no. 10 (2016): 144–149.

Kotsiuba, O. S. "Vymiriuvannia hospodarskoho ryzyku za nechitko-intervalnymi otsinkamy kryteriiv efektyvnosti" [Measuring economic risk based on fuzzy-interval estimates of performance criteria]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2016): 29–34.

Mintsberg, G., Alstrand, B., and Lampel, Zh. *Strategicheskoye safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Strategic safari: a tour of the wilds of management strategies]. Moscow: Alpina Publisher, 2017.

Nedosekin, A. O. *Nechetko-mnozhestvennyy analiz riska fondovykh investitsiy* [Fuzzy-multiple stock investment risk analysis]. St. Petersburg: Sezam, 2002.

Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.

Vostriakov, O. V., Hrebeshkova, O. M., and Kyzenko, O. O. "Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpriemstvakh nevyrobnychoї sfery" [Measuring the results of strategic process at non-productive enterprises]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 30 (2012): 144–151.

УДК 338.47:656.07  
JEL: R41

## НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 КОПЧА Ю. Ю.

УДК 338.47:656.07  
JEL: R41

### Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств

Стаття присвячена поглибленню теоретичних підходів та розробці рекомендацій щодо формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. Зазначено, що більшості машинобудівним підприємствам, у зв'язку з великою кількістю небезпек, багато в чому викликаних специфікою національних ринкових відносин, доводиться діяти в ситуаціях підвищеного ризику, тому необхідно передбачити такі заходи забезпечення економічної безпеки підприємства, які могли б звести до мінімуму шкідливі наслідки та негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. Для моделювання вибору стратегічних орієнтирів управління економічної безпеки запропоновано застосування методу аналізу ієрархії. Зазначено, що саме стратегічні орієнтири підприємства, що враховують стан потенціалу його економічної безпеки та розроблені на основі вибору найкращого сценарію з позиції доцільного розподілу ресурсів і протидії загрозливим зовнішнім і внутрішнім чинникам, є актуальними і мають прикладне значення для машинобудівних підприємств. Розробка стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити збалансовані темпи перманентного зростання та безпечного розвитку підприємства з урахуванням його захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз на досить тривалий період.

**Ключові слова:** потенціал, економічна безпека, стратегічні орієнтири, метод аналізу ієрархії, управління, моделювання, розвиток, підприємство, зовнішні загрози, внутрішні загрози.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-330-336>

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 9.

**Копча Юрій Юрійович** – аспірант кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03680, Україна)  
E-mail: 17-19rosts@ukr.net

УДК 338.47:656.07  
JEL: R41

### Копча Ю. Ю. Научный подход к формированию стратегических ориентиров управления потенциалом экономической безопасности предприятий

Статья посвящена углублению теоретических подходов и разработке рекомендаций по формированию стратегических ориентиров управления потенциалом экономической безопасностью предприятий. Отмечено, что большинству машиностроительных предприятий, в связи со значительным количеством опасностей, во многом вызванных спецификой национальных рыночных отношений, приходится действовать в ситуациях повышенного риска, поэтому необходимо предусмотреть такие меры обеспечения экономической безопасности предприятия, которые могли бы свести к минимуму вредные последствия и негативное влияние внутренних и внешних угроз. Для моделирования выбора стратегических ориентиров управления экономической безопасностью предложено применение метода анализа иерархий. Отмечено, что именно стратегические ориентиры предприятия, учитывающие состояние потенциала его экономической безопасности и разработанные на основе выбора наилучшего сценария с точки зрения целесообразного распределения ресурсов и противодействия опасным внешним и внутренним факторам, являются актуальными и имеют прикладное значение для машиностроительных предприятий. Разработка стратегических ориентиров позволяет обеспечить сбалансированные темпы постоянного роста и безопасного развития предприятия с учетом его защиты от внутренних и внешних угроз на достаточно длительный период.

### Kopcha Ju. Ju. The Scientific Approach to the Formation of Strategic Guidelines for Managing the Potential of Economic Security of Enterprises

The article is concerned with deepening theoretical approaches and developing recommendations for forming strategic guidelines for managing the potential of economic security of enterprises. It is noted that most machine-building enterprises, due to the large number of dangers, largely caused by the specifics of national market relations, have to act in situations of high risk,

UDC 338.47:656.07  
JEL: R41