

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРКІВЩИНИ

**Костін Юрій Дмитрович**

докт. екон. наук, професор

Харківський національний університет радіоелектроніки

проспект Науки 14, м. Харків, Україна, 61166

e-mail: yurii.kostin@nure.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1823-5110>

**Ткачова Тетяна Сергіївна**

к.т.н., доцент

Харківський національний університет радіоелектроніки

проспект Науки 14, м. Харків, Україна, 61166

e-mail: tetiana.tkachova@nure.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4345-0266>

В статті визначено, що на машинобудівні підприємства Харківщини, у яких за останні роки відбулися структурні зрушення, вплинув розвиток інформаційних технологій на підприємствах, різко змінивши умови діяльності підприємств. Це змушує підприємства шукати ефективні стратегії розвитку, спрямовані не тільки на реалізацію їх суспільних функцій, а й на підвищення ступеню їх незалежності та господарської самостійності. Незважаючи на значні наукові надбання теорії стратегії та моделювання управлінських процесів, слід зазначити, що окремі їх важливі аспекти залишаються недостатньо розробленими. Так, більшість теорій стратегії виходить за її розуміння як засобу підтримки конкурентних переваг, залишаючи невизначеним питання щодо діяльності підприємства-монополіста. Відповідно відсутня цілісна наукова концепція стратегії розвитку машинобудівних підприємств. Харківська область – один із лідерів вітчизняного машинобудування, на підприємства Харківщини припадає 11,5% обсягу реалізованої продукції машинобудування України, що вивело регіон за цим показником на 2 позицію серед регіонів (після Запорізької області). За січень-листопад 2020 року машинобудівними підприємствами реалізовано продукції на 17,4 млрд. грн, що становить 11,2% обсягів реалізації промисловості.

З огляду на це, державним машинобудівним підприємствам доведеться вибудувати власну стратегію управління з урахуванням сучасних вимог суспільно-економічного розвитку. Вважається, що саме недостатньо розвинена система корпоративного управління є однією з головних причин низької ефективності діяльності державних суб'єктів господарювання. Вади у корпоративному управлінні призводять до:

- викривлення інформації, обумовленого низьким рівнем прозорості діяльності суб'єктів господарювання;

- виникнення конфлікту інтересів керівництва та суб'єктів управління об'єктами державної власності, зумовленого непрозорим процесом призначення керівництва та неефективною системою оплати праці;

- відсутності таких структур корпоративного управління, як наглядові ради та незалежні директори, які мають здійснювати ефективний нагляд за діяльністю суб'єктів господарювання;

- суперечливості цілей, встановлених для суб'єктів господарювання, та відсутності чіткого розмежування комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій суб'єктів господарювання.

Повною мірою це стосується і державних машинобудівних підприємств. Адже у сучасних умовах ці підприємства функціонують як підрозділи уряду. В умовах трансформації вітчизняного ринку машинобудівних підприємств стає важливим використання ресурсів які об'єднують програмне забезпечення закордонних виробників з вітчизняними. Тому формування стратегії розвитку підприємства невід'ємно пов'язано із моделюванням поведінки тих чи інших моделей із заданими параметрами для подальшої ефективної роботи системи в цілому.

**Ключові слова:** машинобудівні підприємства, стратегія розвитку, господарська самостійність, корпоративне управління, суб'єкт господарювання.

**Актуальність теми дослідження:** Одним з найважливіших завдань на сучасному етапі трансформації машинобудівних підприємств Харківщини є формування стратегії промислових підприємств. Реформування економіки України, структурні зрушення, що відбулися в у період виникнення і розвитку

ринкових відносин, вплинули на розвиток інформаційних технологій на підприємствах, різко змінивши умови діяльності підприємств в тій чи іншій галузі. Це змушує підприємства шукати ефективні стратегії розвитку, спрямовані не тільки на реалізацію їх суспільних функцій, а й на підвищення ступеню їх незалежності та господарської самостійності, тому механізм формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств Харківщини є актуальною задачею в цілому для ефективної роботи підприємства.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки проблема формування стратегії розвитку та моделювання економічних процесів підприємств машинобудування є актуальною та визначає декілька аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах лібералізації ринку машинобудування Харківщини. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств і розмаїття моделей корпоративного управління змушує замислитися над тим, наскільки ефективними вони можуть виявитися у вітчизняних соціально-економічних реаліях тому формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств є доцільним.

**Аналіз останніх досліджень та 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], К. Ущеповський [8], Є. Крикавський [9]; іноземні: К. Ендрюс [10,11], В.Баумол [12], Є. Чафі [13], А. Чендер [14], та інші. Аналіз вітчизняних досліджень потребує подальшої роботи у цьому напрямі.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка механізму формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств Харківщини.

**Викладення основного матеріалу.** Формування та реалізація стратегії машинобудівних підприємств в умовах лібералізації ринку потрібна по перше для визначення сутності корпоративного управління як системи соціально-економічних відносин, а по друге для прийняття управлінських рішень на основі заданих задалегідь параметрів. Параметри входної функції можуть бути задані як для оцінювання процесу використання соціального капіталу так і для роботи окремих підрозділів промислового машинобудівного підприємства.

В основі організації та управління машинобудівним підприємством лежить адміністративний підхід: надмірна зарегульованість кадрової політики, бюрократизація організаційної структури,

обмежена гнучкість операційної діяльності, необхідність погоджувати господарські рішення з іншими адміністративними структурами, поширення непрофільних видів діяльності, значні обмеження у ціноутворенні. Слід врахувати, що досить ефективний спосіб розв'язання означених проблем через зміну форми власності є подекуди неприйнятним, оскільки підприємства зі статусом «стратегічно важливих для економіки та безпеки країни» не підлягають приватизації згідно законодавства України. Аналіз особливостей інституціонального середовища корпоративних взаємодій у вітчизняному машинобудуванні дозволив встановити, що нова конкурентна модель ринку (двосторонні угоди) посилює зацікавленість приватних власників машинобудівних активів, а також кінцевих споживачів в ефективному функціонуванні саме промислових підприємств, які виконують на ринку специфічні інфраструктурні функції.

Однак зростає невизначеність різних виробничих ситуацій, що виникають на промислових підприємствах, викликають необхідність прийняття керівниками ризикованих рішень, що сприяє більш широкому поширенню імовірнісних методів в системі управління процесами, вимагає більш ретельного відбору і аналізу виробничої інформації. У зв'язку з цим, дуже актуальні вивчення різних форм і факторів економічної невизначеності, розробка методів управління в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, дослідження шляхів досягнення стійкості в такій складній і невизначеній обстановці. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі розглядаються вплив невизначеності, ризикових і кризових ситуацій на діяльність підприємства і пропонуються напрямки його стратегічного розвитку. Нажаль, держава у її сучасному форматі не зацікавлена у впровадженні будь-яких заходів, спрямованих на подолання диспропорцій, що існують. З огляду на це, можна констатувати наявність інституціональної невизначеності у корпоративних взаємодіях, коли приватні інтереси домінуючих груп призводять до виникнення закритої системи відносин, орієнтованих на контроль за розподілом фінансових потоків галузі. У такій системі будь-які інституціональні інновації реалізують інтереси виключно домінуючих груп, що сприяє постійному відтворенню деструктивних стимулів як всередині корпоративних структур, так і при взаємодії між ними. Загалом можна стверджувати, що інститути машинобудування зумовлюють системну нерівноправність його суб'єктів, яка обмежує реалізацію їх прав власності.

Проаналізовано три варіанти змін у формі власності та організації управління машинобудівних підприємств, які мають різний

ступінь державного контролю, а саме комерціалізацію, коли держава надає автономію підприємствам, метою яких є отримання прибутку. Відбувається перехід до комерційних практик бухгалтерського обліку, економічно обґрунтованих цін, розмежування профільних і непрофільних видів діяльності; корпоратизацію, коли відбувається перехід до формально та фактичного вільного від державного контролю підприємства. Передбачено визначення завдань корпорації та процедури, що дозволяє враховувати цілі державної політики. Контроль над ціноутворенням та інвестиційною політикою зберігається. Приватизація, тобто перехід від державної до приватної форми власності. Здійснюється з метою розширення доступу до ринку капіталу. Супроводжується посиленням зовнішнього регулювання монопольних елементів галузі.

Структуризація ринку машинобудування є стратегічним орієнтиром розвитку промисловості України де можуть бути визначені:

- формування прогресивної галузевої структури за рахунок створення машинобудівних підприємств, що можна віднести до 5-6 технологічних укладів;

- створення потужностей для забезпечення випуску прогресивних, інноваційних засобів виробництва для традиційних галузей промисловості України;

- модернізація і технологічне переозброєння традиційних галузей промисловості на основі прогресивних, інноваційних засобів виробництва, вироблених на українських машинобудівних підприємствах;

- формування кластерів «видобуток сировини – виробництво засобів виробництва – виробництво товарів широкого вжитку» для випуску в кінцевому підсумку товарів для кінцевих споживачів.

Спираючись на узагальнення зарубіжного досвіду реформування машинобудівних підприємств, виявлено ризики, пов'язані з виокремленням послуг, пов'язаних з роботою підприємств в цілому тому створення ефективних внутрішніх комунікацій всіх напрямків - зверху вниз, знизу вгору і по горизонталі - це одна з основних завдань будь-якої організації. Підтримка стійкості становить внутрішню мету системи (підприємства) на відміну від зовнішньої, що характеризує взаємини із середовищем. Отже, система повинна бути організована так, щоб забезпечити

власне виживання, стабільність в динамічному середовищі. Все це створило передумови для розробки стратегії та розгляду проблеми розробки науково - теоретичних і методичних підходів до управління організаційними комунікаціями як однієї з найбільш актуальних для промислових підприємств. В статті запропонована розробка нової стратегії вдосконалення управління розвитком підприємств за допомогою механізму формування організаційно-комунікаційної платформи, що включає модернізацію принципів, методів, механізмів і технологій управління, а також вдосконалення державного регулювання діяльності підприємств в системі управління.

**Висновок.** В результаті дослідження досвіду реформування машинобудівних підприємств України визначені основні аспекти і окремі положення для розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств Харківщини. Виявлено ризики, пов'язані з реформуванням машинобудівної галузі Харківщини. Недостатньо розвинена система корпоративного управління є однією з головних причин низької ефективності діяльності державних суб'єктів господарювання, що зумовлює розробку стратегії розвитку підприємства, яка невід'ємно пов'язана із моделюванням поведінки тих чи інших моделей із заданими параметрами для подальшої ефективної роботи системи в цілому. Машинобудівні підприємства Харківщини потребують розробки прогресивних концепцій та моделей їх функціонування, що передбачає дієве управління процесами на підприємствах в умовах використання організаційно-комунікаційної платформи та забезпечення ефективного використання методологічного підходу до комунікативного забезпечення діяльності підприємств. Для забезпечення належного матеріально-технічного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційного, комунікаційного розвитку підприємства розробка стратегії як документа стандартизації дозволить створити систему із механізмом роботи у єдиному просторі. Запровадження такої інтерактивної системи прийняття управлінських рішень є одним з найбільш актуальних аспектів для стратегічного планування розвитку сучасного промислового підприємства, а також безумовною перевагою для організаційно - комунікаційної роботи підприємств із великими обсягами даних.

#### **DEVELOPMENT OF STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF KHARKIV REGION**

**Kostin Yuriy**, Dr. econ. Science, Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics, 4 Nauki Avenue, Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: [yurii.kostin@nure.ua](mailto:yurii.kostin@nure.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1823-5110>

**Tkachova Tetiana**, Ph.D., Associate Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics 14 Nauki Avenue, Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: [tetiana.tkachova@nure.ua](mailto:tetiana.tkachova@nure.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4345-0266>

The article determines that the machine-building enterprises of the Kharkiv region, which in recent years have undergone structural changes, have been affected by the development of information technology at enterprises, dramatically changing the conditions of enterprises. This forces enterprises to look for effective development strategies aimed not only at implementing their social functions, but also at increasing the degree of their independence and economic independence. Despite the significant scientific achievements of strategy theory and modeling of management processes, it should be noted that some of their important aspects remain underdeveloped. Thus, most theories of strategy go beyond its understanding as a means of maintaining competitive advantage, leaving uncertain questions about the activities of the monopolist. Accordingly, there is no holistic scientific concept of the strategy of development of machine-building enterprises. Kharkiv region is one of the leaders in domestic machine building, Kharkiv region enterprises account for 11.5% of the volume of machine building products of Ukraine, which brought the region to the 2nd position among the regions (after Zaporizhia region). In January-November 2020, machine-building enterprises sold products worth UAH 17.4 billion, which is 11.2% of industrial sales.

With this in mind, state-owned machine-building enterprises will have to build their own management strategy taking into account the modern requirements of socio-economic development. It is believed that the underdeveloped system of corporate governance is one of the main reasons for the low efficiency of public entities. Defects in corporate governance lead to:

- distortion of information due to the low level of transparency of business entities;
- the emergence of a conflict of interest of management and the subjects of management of state property, due to the non-transparent process of appointment of management and inefficient remuneration system;
- Lack of corporate governance structures such as supervisory boards and independent directors, who should effectively supervise the activities of business entities;
- inconsistencies between the goals set for business entities and the lack of a clear distinction between commercial and non-commercial (socio-political) functions of business entities.

This fully applies to state-owned machine-building enterprises. After all, in modern conditions, these enterprises function as government units. In the conditions of transformation of the domestic market of the machine-building enterprises the use of resources uniting the software of foreign manufacturers with domestic becomes important. Therefore, the formation of enterprise development strategy is inextricably linked with modeling the behavior of certain models with specified parameters for further effective operation of the system as a whole.

**Keywords:** machine-building enterprises, development strategy, economic independence, corporate governance, business entity.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХАРЬКОВЩИНЫ

**Костин Юрий Дмитриевич**, докт. экон. наук, профессор, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, проспект Науки 14, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: yurii.kostin@nure.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1823-5110>

**Ткачева Татьяна Сергеевна**, к.т.н., доцент, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, проспект Науки 14, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: tetiana.tkachova@nure.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4345-0266>

В статье определено, что на машиностроительные предприятия Харьковщины, в которых за последние годы произошли структурные сдвиги, повлияло на развитие информационных технологий на предприятиях, резко изменив условия деятельности предприятий. Это заставляет предприятия искать эффективные стратегии развития, направленные не только на реализацию их общественных функций, но и на повышение степени их независимости и хозяйственной самостоятельности. Несмотря на значительные научные достижения теории стратегии и моделирования управленческих процессов, следует отметить, что отдельные их важные аспекты остаются недостаточно разработанными. Так, большинство теорий стратегии выходит за ее понимание как средства поддержания конкурентных преимуществ, оставляя неопределенным вопрос о деятельности предприятия-монополиста. Согласно отсутствует целостная научная концепция стратегии развития машиностроительных предприятий. Харьковская область - один из лидеров отечественного машиностроения, на предприятия Харьковщины приходится 11,5% объема реализованной продукции машиностроения Украины, что вывело регион по этому показателю на 2 позицию среди регионов (после Запорожской области). За январь-ноябрь 2020 машиностроительными предприятиями реализовано продукции на 17,4 млрд, что составляет 11,2% объемов реализации промышленности. Учитывая это, государственным машиностроительным предприятиям придется выстраивать собственную стратегию управления с учетом современных требований общественно-экономического развития. Считается, что именно недостаточно развитая система корпоративного управления является одной из главных причин низкой эффективности деятельности государственных субъектов хозяйствования. Недостатки в корпоративном управлении приводят к:

- искажение информации, обусловленного низким уровнем прозрачности деятельности субъектов хозяйствования;

- возникновение конфликта интересов руководства и субъектов управления объектами государственной собственности, обусловленного непрозрачным процессом назначения руководства и неэффективной системой оплаты труда;

- отсутствия таких структур корпоративного управления, как наблюдательные советы и независимые директора, должны осуществлять эффективный надзор за деятельностью субъектов хозяйствования;

- противоречивости целей, установленных для субъектов хозяйствования, и отсутствии четкого разграничения коммерческих и некоммерческих (социально-политических) функций субъектов хозяйствования.

В полной мере это касается и государственных машиностроительных предприятий. Ведь в современных условиях эти предприятия функционируют как подразделения правительства. В условиях трансформации отечественного рынка машиностроительных предприятий становится важным использование ресурсов которые объединяют программное обеспечение зарубежных производителей с отечественными. Поэтому формирование стратегии развития предприятия неразрывно связано с моделированием поведения тех или иных моделей с заданными параметрами для дальнейшей эффективной работы системы в целом.

**Ключевые слова:** машиностроительные предприятия, стратегия развития, хозяйственная самостоятельность, корпоративное управление, субъект хозяйствования.

---

### Література

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. –

2.С. 76-87. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_2_7).

3.Антонов, В. Теоретические проблемы корпоративного управления [Текст] / В. Антонов, М. Самосудов // Проблемы теории и практики. – 2008. – №5. – С. 59.

4.Балан, О. С. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті [Текст] : монографія / О. С. Балан, С. В. Філіппова. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. – 371 с.

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. Прийняття рішень менеджменту в електроенергетичному виробництві [Текст] / Ю. Д. Костін,

8.К. В. Ущатовський // Modern problems of management: economics, education, health and pharmacy : II International Scientific Conference : 23-27.10.2014 : materials / The Academy of Management and Administration in Opole. – Opole : Publishing House WSZiA, 2014. – P. 42-44.

9.Крикавський, Є. В. Економіка і фінанси підприємств [Текст] : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 694 с.

10. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy [Text] /

11. Andrews. – Dow Jones-Irwin, 1971. – 245 p.

12. Baumol, W. J. Optimal Departures from Marginal Cost Pricing [Text] / William J. Baumol, David F. Bradford // American Economic Review. – 1970. – № 3. – P. 265-283.

13. Chaffee, E. Three Models of Strategy [Text] / E. Chaffee // Academy of Management Review. – 1985. – Vol. 10. – №1. – P. 89-98.

14. Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise [Text] / A. D. Chandler (Jr). – Beard Books, 2003. – 463 p.

### References

1.Amosha, OI To the problems of institutional support of innovative development of the coal industry [Electronic resource] / OI Amosha, Yu. Z. Drachuk, AI Kabanov // Ekonomika promyslovosti. - 2015 - № 2. -

2.Pp. 76-87. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_2_7).

3.Antonov, V. Theoretical problems of corporate governance [Text] / V. Antonov, M. Samosudov // Problems of theory and practice. - 2008. - №5. - P. 59.

4.Balan, OS Acceptance of investment decisions in investment management [Text]: monograph / OS Balan, SV Filippova. - Donetsk: Knowledge Publishing House, 2013. - 371 p.

5.Geets, V. Liberal-democratic principles: a course for modernization of Ukraine / V. Geets // Economy of Ukraine. - 2010. - № 3. - P. 4–20.

6.Dovhan, LE Institutional environment of Ukrainian models of corporate governance [Text] / LE Dovgan, VG Gerasymchuk, IP Malik // Scientific works of DonNTU. - Series: economic. - 2006. - Vip. 103-2. - P. 214-221.

7.Kostin, Yu. D. Management decisions in power generation [Text] / Yu. D. Kostin,

8. K. V. Ushchapovsky // Modern problems of management: economics, education, health and pharmacy: II International Scientific Conference: 23-27.10.2014: materials / The Academy of Management and Administration in Opole. - Opole: Publishing House WSZiA, 2014. - P. 42-44.
9. Krykavsky, EV *Ekonomika i finansy pidpriemstv* [Text]: navch. way. / EV Krykavsky, ZS Lyulchak; Nat. Lviv Polytechnic University. - Lviv: Lviv Publishing House. Polytechnic, 2013. - 694 p.
10. Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy* [Text] /
11. Andrews. - Dow Jones-Irwin, 1971. - 245 p.
12. Baumol, W. J. *Optimal Departures from Marginal Cost Pricing* [Text] / William J. Baumol, David F. Bradford // *American Economic Review*. - 1970. - № 3. - R. 265-283.
13. Chaffee, E. *Three Models of Strategy* [Text] / E. Chaffee // *Academy of Management Review*. - 1985. - Vol. 10. - №1. - R. 89-98.
14. Chandler, A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise* [Text] / A. D. Chandler (Jr). - Beard Books, 2003. - 463 p.