

## КОМПЛЕКСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Х. Я. Залуцька, к. е. н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»,  
khrystyna.y.solovii@lpnu.ua, orcid.org/0000-0002-4342-4925*

**Методологія дослідження.** Дослідження виконано з використанням методів: теоретичного узагальнення – при дослідженні існуючих методичних підходів до розробки стратегії управління підприємством; аналізу й синтезу – при виокремленні ключових параметрів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку; декомпозиції та структурно-логічного аналізу – для виділення етапів процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

**Результати.** Визначено та охарактеризовано етапи процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на основі детерміновано-результативної технології. Окреслено результати, які повинні бути отримані від реалізації заходів на кожному із етапів. Обґрунтовано необхідність виділення окремої складової етапу процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства – «оцінювання впливу стейкхолдерів на розвиток підприємства», що дозволить отримати максимальний рівень синергетичного ефекту від даного типу розвитку. Показано, що такий підхід сприятиме оптимальній побудові стратегічної піраміди ефективного розроблення синергетичного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

**Новизна.** Запропоновано процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, який враховує неотехнологічні умови відтворення і який розроблений на основі загально-наукового підходу до побудови детерміновано-результативної технології.

**Практична значущість.** Результати дослідження будуть корисними для машинобудівних підприємств при виборі комплексної стратегії управління їх розвитком в сучасних умовах неотехнологічного відтворення. Завдяки формуванню синергетичного стратегічного набору на основі стратегічної піраміди для підприємств відкривається можливість обрати правильний напрямок розвитку та забезпечити більш високу ефективність нарощування свого потенціалу за рахунок оптимально-результативної взаємодії бізнес-одиниць.

**Ключові слова:** процес формування стратегії, комплексна стратегія управління розвитком, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, стейкхолдери, стратегічна піраміда, синергетичний стратегічний набір, детермінанти розвитку, технологія побудови стратегії.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування сучасних підприємств в умовах динамічних і непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища (які сприяють виникненню умов неотехнологічного відтворення) залежить від опера-

тивно вибраного напрямку стратегічного розвитку і оптимально-результативних шляхів його реалізації згідно заданого вектору. Інструментом ефективною реалізації обраного напрямку розвитку підприємства є опти-

мально-результативно сформована комплексна стратегія розвитку, яка являє собою раціональну сукупність стратегій всіх рівнів управління підприємством, що складає його певний стратегічний набір. Результативність стратегічного набору залежить від точності виконання етапів процесу його формування залежно від специфіки підприємств. Узагальнивши різні методи і підходи до формування стратегії розвитку підприємства сформовано процес розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах неотехнологічного відтворення.

При формуванні комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства значну увагу потрібно приділити аналізу підприємств, діяльність яких може бути цікавою за певними параметрами для досліджуваних машинобудівних підприємств і розглядатися ними як засіб розширення конкретної складової власного потенціалу з метою оптимізації діяльності та структури для забезпечення максимального досягнення синергійного ефекту взаємодії відповідних бізнес одиниць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес формування стратегії розвитку підприємства широко описаний в науковій літературі. Дане питання досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Баланович А. М. [1], Гудзь О. І. [3], Спіфанова М. Ю. [4], Крочак М. С. [8], Меркулов М. М. [9], Муляр Т. С. [10], Олійник Л. В. [11], Сотник І. М. [15], Козик В. В. [18].

Узагальненні результати досліджень свідчать, що в загальному процес формування стратегії складається із трьох основних етапів: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Різними науковцями просто ці етапи уточнювалися і розширювалися з метою ефективнішого формування за ними стратегій розвитку підприємств: конкретної галузі, сфери діяльності, розмірів, форми власності тощо у певний момент часу. Окремо розглядалися особливості формування диверсифікаційних [5, 6, 16] та інтеграційних стратегій [12], як основних видів загальної стратегії корпоративного рівня управління. Поряд із цим, проводилися дослідження, які стосуються формування стратегій диверсифікованих [7]

та інтегрованих підприємств [13, 14]. Окремо розглядалися особливості стратегій управління [2]. Крім цього, підхід до формування стратегії змінювався залежно від пріоритетності певних елементів цього процесу (умов, передумов, чинників впливу тощо) і особливостей функціонування підприємства.

Вище перелічені питання ґрунтовно досліджені і окремо всесторонньо описані у наукових працях, однак, відсутнє висвітлення питання розробки стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є розробка науково-методичного підходу до формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства враховуючи неотехнологічні умови відтворення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У зв'язку з наявністю значної кількості підходів, моделей і пропозицій щодо формування стратегії підприємства, кожен із яких має свою цінність і практичне застосування, пропонуємо побудувати процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства на основі детерміновано-результативної технології зображеної на рис.1.

Результат, який отримується може бути як позитивним, так і негативним, що відповідно вимагає при управлінні диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств формуючи і реалізуючи комплексну стратегію опиратися на розроблені песимістичний, оптимістичний і реалістичний сценарії розвитку. Детерміновано-результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства подана на рис. 2.

Перший етап процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства являє собою класичний підготовчий етап стратегічного управління, зміст якого полягає у стратегічному аналізі чинників впливу на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства.

Стратегічний аналіз може бути періодичним з метою покращення позиції машинобудівного підприємства на ринку або точ-

ковим, наприклад, необхідним при виході на нові ринки збуту.



Рис. 1. Наукова основа детерміновано-результативної технології побудови стратегії як економічного процесу

Аналіз зовнішнього середовища доцільно здійснювати у розрізі двох складових макро- і мікросередовища, що дозволить врахувати довгостроковий характер впливу їх чинників, оскільки, чинники макросередовища можуть виникати в один час, а вплив результатів їх реалізації – відчуватися в пізніші терміни (прийняття законів, підписання угод щодо співпраці між країнами, залучення іноземних інвесторів до розвитку регіону тощо).

Аналіз зовнішнього макросередовища зазвичай здійснюють за допомогою PEST – аналізу, який достатньо успішно використовується як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами. Однак, враховуючи неочікувану появу певних подій, які здійснюють значний вплив на розвиток країн, регіонів, галузей і підприємств та несуть суттєві зміни у їх функціонуванні, доцільно до прийнятих чотирьох складових PEST – аналізу (стан економіки країни, політико-правові відносини, розвиток НТП, соціально-культурний розвиток) додати ще одну складову «s» – ситуаційні чинники (форс мажор «situational environment»), яка стосується появи несподівано раптових небезпек: природних чи техногенних катаклізмів (наприклад, «синдром 14 серпня» (2003 рік – ударом блискавки виведено із ладу Ніагарську ГЕС), військових дій (воєнні операції на території певних країн), терористичних актів (США, 11 вересня 2001 року), соціальні ви-

бухи в суспільстві (covid-2019) тощо.

Аналіз факторів мікросередовища доцільно проводити з використанням моделі «галузевої структури», яка заснована на ототожненні мікросередовища підприємства з галуззю або галузями в яких воно функціонує.

Аналіз внутрішнього середовища бізнес одиниць можна здійснити з використанням різних методів економічного, балансового, кластерного аналізів, а також використовуючи особливості Збалансованої системи показників (в межах оцінювання діяльності за певними внутрішніми складовими, взаємозв'язку між показниками цих складових відповідно взаємозв'язків цілей, ефективність яких вони оцінюють), ланцюжка цінностей Портера, системи McKensey тощо.

Важливою умовою даного етапу є зіставлення чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що дозволить визначити конкурентні переваги бізнес одиниць відповідно до наявних та потенційних ключових факторів розвитку ринку. Найчастіше в такому випадку застосовують SWOT – аналіз, який дозволяє систематизувати наявну інформацію про чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, та на перетині відповідних позицій сформулювати можливі варіанти розвитку подій за рахунок: використання можливостей зовнішнього середовища запропонувати заходи підвищення внутрішнього потенціалу підприємства; викорис-

тання власних сильних сторін зменшити вплив зовнішніх загроз шляхом їх уникнення або послаблення; вдало реалізованих

сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища покращити позиції підприємства на ринку.

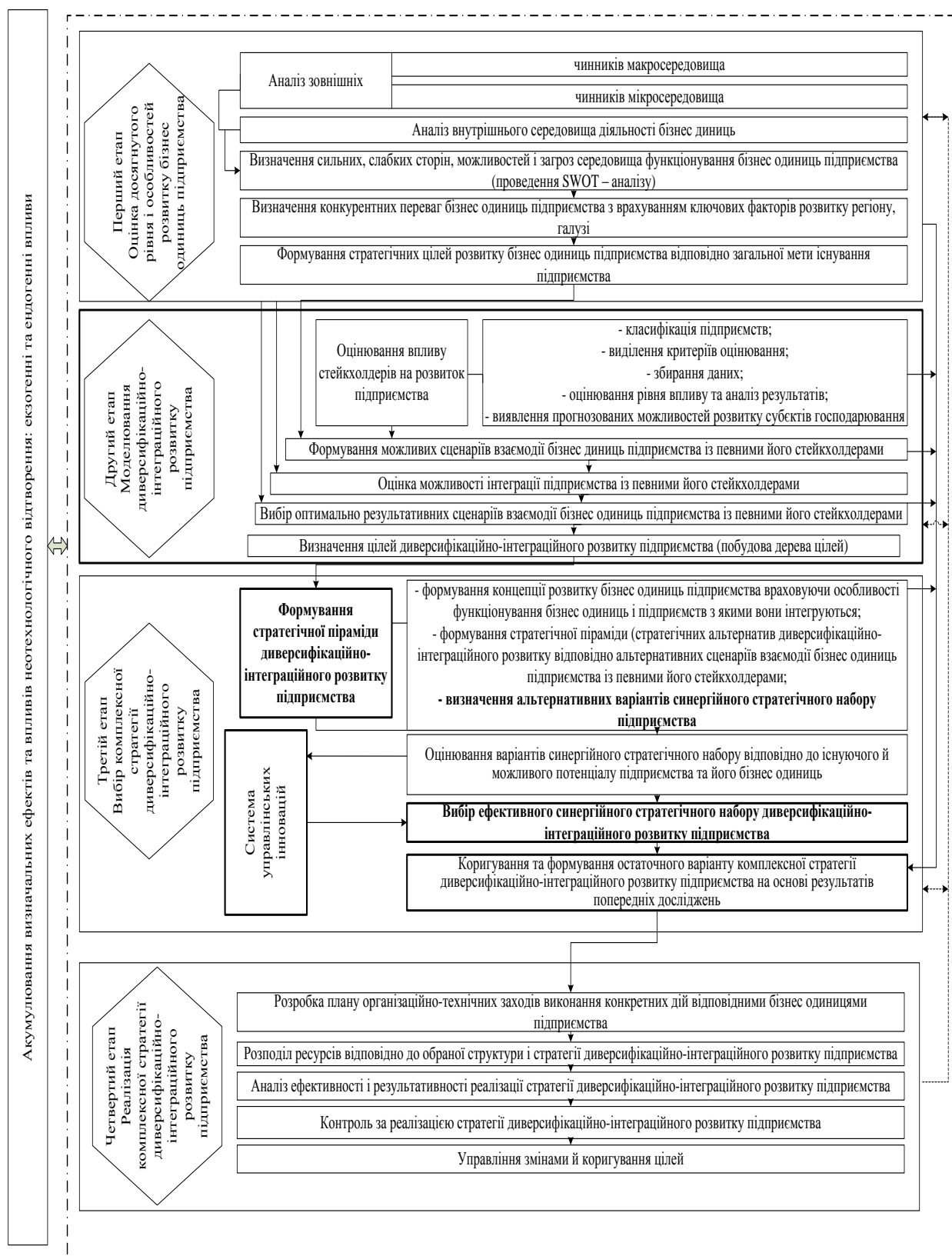


Рис. 2. Детерміновано - результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства

Умовні позначення: - · - · - · Обмежуючі умови  
- - - - - Зворотній зв'язок

Однак, за даними матриці не зрозуміло, які заходи реалізовувати першочергово, чи їх варто реалізувати усі одночасно, а якщо послідовно, то залежно від чого. Крім цього, для вибору певного стратегічного напрямку розвитку підприємства недостатньо проаналізувати вплив на нього всіх факторів середовища, необхідно визначити і врахувати рівень впливу найважливіших із них у певний момент часу, що дозволило б окреслити перспективи розвитку підприємства (стабільності, скорочення, зростання, стабілізації) залежно від рівня вагомості певних чинників зовнішнього середовища для його діяльності та наявних у підприємства на цей момент ресурсів.

У такому випадку, для аналізування даних про чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства необхідно використати удосконалену матрицю SWOT – аналізу[19]. В якій фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ пропонується подавати у порядку їх зростання чи спадання, відповідно, значення інтегрального показника важливості чинників.

Комплексний аналіз середовищ функціонування бізнес одиниць підприємства і співставлення отриманих результатів між собою для прийняття ефективних рішень щодо вибору конкретної стратегії подальшого розвитку можна здійснити також за допомогою Збалансованої системи показників або матриць портфельного аналізу.

Відповідно до отриманих даних про наявні конкурентні переваги бізнес одиниць і перспектив ринку на якому вони знаходяться можна зробити висновок про доцільність функціонування цих бізнес одиниць та сформулювати цілі їх подальшого розвитку.

Часто в зовнішньому середовищі формуються сприятливі умови ефективного розвитку підприємства, однак, для цього у нього може бути недостатньо потенціалу і можливих резервів його оптимального нарощення.

Тому, важливим питанням, яке виникає після визначення цілей є пошук оптимальних шляхів їх досягнення, за рахунок: наявного потенціалу і можливих резервів його нарощення власними бізнес одиницями; об'єднання зусиль власних бізнес оди-

ниць із привабливими, за певними параметрами, на цей час підприємствами; зміни неперспективної внутрішньої бізнес одиниці привабливими сторонніми підприємствами чи їх бізнес одиницями.

Диверсифікованій компанії, яка немає достатньо коштів для формування повного спектру власних послуг, варіант інтеграції із привабливими господарськими структурами буде ефективно-результативним, оскільки, протягом певного періоду, необхідного для нарощення власного потенціалу, вона матиме можливість, за рахунок використання відсутніх, але необхідних для зацікавлення значної кількості споживачів товарів і послуг сторонніх компаній, ознайомитися із потребами, мотивами, характером споживачів, рівнем конкуренції на ринку, особливостями діяльності можливих партнерів, репутацією компаній, які надають необхідні послуги тощо.

Відповідно другим етапом процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств є моделювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, результатом реалізації якого є розроблення раціональних сценаріїв взаємодії бізнес одиниць підприємства із привабливими господарськими структурами інших підприємств та формування альтернативних стратегій розвитку всіх бізнес одиниць спрямованих на забезпечення ефективної реалізації комплексної стратегії, яка базується на раціональній взаємодії цих бізнес одиниць з метою досягнення певного синергійного ефекту.

Важливим моментом при визначенні привабливих для інтеграції суб'єктів господарювання є оцінювання рівня їх можливого впливу на розвиток досліджуваного підприємства.

Спочатку варто визначити сукупний вплив на досліджуване підприємство підприємств: певних галузей, сфер, напрямків діяльності; рівня їх зацікавленості у діяльності підприємства; можливості впливу на розвиток підприємства тощо. Для цього, перш за все, необхідно класифікувати підприємства за певною ознакою, пізніше обрати метод оцінювання, здійснити збір даних необхідних для проведення розрахунків,

оцінити вплив за виділеними показниками та проаналізувати отримані результати.

Як приклад для визначення впливу певної групи підприємств на досліджуване підприємство, можна використати модель запропоновану у роботі [17], яка являє собою матрицю, де на осі x відкладаються якісні параметри, а по осі y – кількісні, за чотирма складовими: економічна складова; соціальна складова; техніко-технологічна складова; складова зовнішня привабливість. По кожній із запропонованих складових необхідно сформулювати певний перелік оцінювальних показників. При чому, показники необхідно формувати таким чином, щоб була можливість порівнювати отримані значення показників для певної групи підприємств як в межах певної складової, так і за допомогою інтегрального значення цих показників кожної складової.

По осях матриці можна відкладати загальні значення для групи підприємств виділених за певною класифікаційною ознакою або окремо для підприємств різних груп, які з точки зору досліджуваного підприємства з певних причин будуть корисними для його стратегічного розвитку.

Визначення точок дотику на осях матриці для окремих груп підприємств дозволить відобразити картину в якому напрямку і розмірі впливають одні підприємства на розвиток і результативність досліджуваного підприємства, що сприятиме детальнішому визначенню отриманих можливих ефектів від їх взаємодії та особливостей подальшої їх співпраці.

Дальше для обраної групи підприємств чи окремо сукупності привабливих підприємств необхідно здійснити оцінку інтеграційних можливостей досліджуваного підприємства з іншими господарськими структурами ринку. Така оцінка дозволить визначити необхідність, міру (в якій кількості), тривалість взаємодії досліджуваного машинобудівного підприємства чи його бізнес одиниць із привабливими суб'єктами господарювання на ринку чи їх структурними одиницями.

Провівши оцінку інтеграційних можливостей досліджуваного підприємства із потенційними партнерами (стейкхолдерами) визначеними за результатами загального

аналізу впливу різних груп підприємств на його діяльність, отримаємо найкращий варіант можливої поведінки (часткова, повна інтеграція, самостійне функціонування) цього підприємства в стратегічній перспективі, відповідно до дійсних умов середовищ його функціонування в напрямку ефективного досягнення генеральної мети існування компанії.

Результат цього етапу подається у вигляді комплексу цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства згідно ієрархії управління, які формуються враховуючи величину синергійного ефекту, отриману від взаємодії його бізнес одиниць.

Наступний етап присвячений виборі шляхів ефективного досягнення поставлених цілей через розробку комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства. Комплексна стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства складається із синергійного стратегічного набору вибудованого за допомогою стратегічної піраміди, підкріпленого синергійним ефектом від взаємопроникності результатів діяльності одних бізнес одиниць в інші на кожному рівні ієрархії управління та набором управлінських інновацій спрямованих на максимальне досягнення ефекту, який забезпечить оптимально-результативний диверсифікаційно-інтеграційний розвиток машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Заключним етапом процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства є забезпечення ефективної реалізації синергійного стратегічного набору, тобто формування належних передумов і умов його ефективного втілення та результативного виконання.

Даний етап включає заходи, які передбачають формування плану конкретних дій, включаючи завдання і терміни їх виконання, визначення відповідальних осіб, отримання очікуваного результату за даними оцінювання реалізації певних стратегічних заходів, планів та програм, розмір і джерела фінансування, способи проміжного контролю і зворотного зв'язку, формування системи

оперативного управління виробничою діяльністю на кожному рівні управління підприємством тощо.

Виконання встановлених заходів і визначених дій на кожному етапі запропонованого процесу повинно коригуватися залежно від зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на момент часу конкретної їх реалізації.

Увесь процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства повинен бути підкріплений елементами функцій управління: вдалими мотиваційними системами; вчасними заходами контролювання і регулювання; чіткими організаційними діями і вдало розробленими планами на всіх управлінських рівнях.

Обмежуючими умовами у даному випадку можуть бути мотиви інтеграції стейкхолдерів, стратегії розвитку регіону, національні стратегії розвитку тощо.

**Висновки.** Науково-методичний підхід до формування (розробки і реалізації) комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, який на відміну від існуючих базується на побудові детерміновано-результативної технології, що дозволяє ефективно вибудувати стратегічну піраміду забезпечення вибору оптимально-результативного синергетичного стратегічного набору необхідного для максимальної реалізації поставлених цілей та циклічності процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

### Література

1. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства / А. М. Баланович // *Управління розвитком*. – 2017. – № 3-4. – С. 101–107.
2. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації / А. Г. Балдинюк // *Економіка і суспільство*. – 2017. – №10. – С. 155–158.
3. Гудзь О. І. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О. І. Гудзь, О. Б. Мусійовська // *Економіка та управління підприємством*. – 2018. – Вип. 22. – С. 334–340.
4. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбка // *Вісник Одеського*

національного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Т. 22, Вип. 2. – С. 99–103.

5. Захарченко, В. І. Формування стратегій диверсифікації у розвитку промислового підприємства / В. І. Захарченко, Ф. М. Аль-Шаргі // *Економіка, фінанси, право*. – 2017. – № 7. – С. 14–17.

6. Ковтуненко К. В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору / К. В. Ковтуненко, Ю. В. Ковтуненко, М. Р. Партика // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2016. – №12/3. – С. 22–27.

7. Козик В. В. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць : монографія «Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти / В. В. Козик, Х. Я. Залуцька; За наук. ред. проф. В. В. Козика – Львів : Растр-7, 2017. – С. 98–111.

8. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. – 2017. – Вип. 1. – С. 85–90.

9. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М. М. Меркулов // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. – 2015. – Т. 2, вип. 1. – С. 47–54.

10. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т. С. Муляр // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. – 2013. – № 2(6). – С. 289–300.

11. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А. П. Кузнецова // *Економіка і організація управління*. – 2018. – № 3 (31). – С. 118–126.

12. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки / Г. В. Ортіна // *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. – 2014. – № 1. – С. 129–134.

13. Пилипенко А. А. Формування механізму стратегічного управління інтегрованою структурою бізнесу, заснованого на використанні збалансованої системи показників / А. А. Пилипенко // *Проблеми економіки*. – 2009. – №4. – С. 46–57.

14. Романенко О. В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур [Електронний ресурс] / О. В. Романенко // *Ефективна економіка*. – № 8. – 2014. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>

15. Сотник І. М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І. М. Сотник, Ю. О. Мазін, О. В. Супрун // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. – 2016. – Т. 21, Вип. 7(2). – С. 98–104.

16. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. О. Соколюк. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 202 с.

17. Kozyk V. The formation of a sustainable development strategy of the region / V. Kozyk, Kh. Zalutska, O. Tovkan // Conference: Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). – Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/336728822\\_The\\_formation\\_of\\_a\\_sustainable\\_development\\_strategy\\_of\\_the\\_region](https://www.researchgate.net/publication/336728822_The_formation_of_a_sustainable_development_strategy_of_the_region).
18. Novakivskiy I. Development of a strategy for improving organizational and production structures based on methods for non-convex programming / I. Novakivskiy, V. Kozyk, O. Mrykhina, O. Koleshchuk // SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67. - Retrieved from: [https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06038.pdf](https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06038.pdf).
19. Zalutska Kh. Improved SWOT analysis matrix is basis for choosing rational way of enterprise strategic development / Kh. Zalutska // Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». – К. : НАУ, 2020. – С. 44–45.
- ### References
- Balanovych, A.M. (2017). Mekhanizm formuvannya stratehii rozvytku promysloвого pidpryemstva. Upravlinnia rozvytkom, (3-4), 101-107.
  - Baldyniuk, A.H. (2017). Stratehiia upravlinnia zminamy v orhanizatsii. Ekonomika i suspilstvo, (10), 155-158.
  - Hudz, O.I., & Musiiivska, O.B. (2018). Metodychni pidkhody do obhruntuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva. Ekonomika ta uptavlinnia pidpryemstvom, Issue 22, 334-340.
  - Epifanova, I.Yu., & Dziubko, M.Yu. (2017). Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva v suchasnykh umovakh, Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu, Ser. Ekonomika, T. 22, Issue 2, 99-103.
  - Zakharchenko, V.I., & Al-Shargi, F.M. (2017). Formuvannya stratehiy dyversyfikatsii u rozvytku promysloвого pidpryemstva. Ekonomika, finansy, pravo, (7), 14-17.
  - Kovtunenکو, K.V., Kovtunenکو, Yu.V., & Partyka, M.R. (2016). Stratehiia dyversyfikatsii: poniatia, vydy ta faktory vyboru. Ekonomika, finansy, pravo, 12/3, 22-27.
  - Kozyk, V.V., & Zalutska, Kh.Ya. (2017). Formuvannya vzaiemodii uchasnykh dyversyfikovanykh kompaniy cherez stratehiu povedinky yikhnykh biznes-odnynts. *Formuvannya i rozvytok vzaiemodii uchasnykh innovatsiynoi infrastruktury: teoretychni ta prykladni aspekty*. V.V. Kozyk (Ed.). (P. 98-111). Lviv: Raster-7.
  - Krochak, M.S. (2017). Formuvannya stratehii rozvytku promyslovykh pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti. Naukovyy visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu, Ser. Ekonomika, Issue 1, 85–90.
  - Merkulow, M.M. (2015). Pobudova stratehii rozvytku pidpryemstva na osnovi sformovanoi systemy zbalansovanykh pokaznykh. Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, – T. 2, Issue 1, 47-54.
  - Muliar, T.S. (2013). Formuvannya i realizatsiia stratehii pidpryemstv. Zbirnyk naukovykh prats Tavriyskoho derzhavnogo ahrotekhnichnogo universytetu (ekonomichni nauky), 2(6), 289-300.
  - Oliinyk, L.V. & Kuznietsova, A.P. (2018). Methodolohichni zasady formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 3 (31), 118-126.
  - Ortina, H.V. (2014). Vplyv intehratsiynykh vidnosyn na formuvannya stratehii rozvytku rehionalnogo sektora ekonomiky. Yevropeyskyy vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky, (1), 129-134.
  - Pylypenko, A.A. (2009). Formuvannya mekhanizmu stratehichnogo upravlinniza intehrovanoi strukturoiu biznesu, zasnovanoho na vykorystanni zbalansovanoi systemy pokaznykh. Problemy ekonomiky, (4), 46-57.
  - Romanenko, O.V. (2014). Osoblyvosti formuvannya stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur. Efektyvna ekonomika, (8), Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
  - Sotnyk, I.M., Mazin, Yu.O. & Suprun, O.V. (2016). Formuvannya stratehii stiykoho ekonomichnogo rozvytku molokopererobnogo pidpryemstva. Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu, Ser.: Ekonomika, T.21, Issue 7(2), 98-104.
  - Stadnyk, V.V., Johna, M.A., & Sokoliuk, H.O. (2013). Stratehiia dyversyfikatsii v upravlinni mizhnarodnoiu konkurentospromozhniuiu pidpryemstva: Khmelnytskyi: KhNU.
  - Kozyk, V., Zalutska, Kh. & Tovkan, O. (2019). The formation of a sustainable development strategy for the region. Proceedings from MIIM '19: VII International Conference «Modelling, Development and Strategic Management of Economic System». Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/336728822\\_The\\_formation\\_of\\_a\\_sustainable\\_development\\_strategy\\_of\\_the\\_region](https://www.researchgate.net/publication/336728822_The_formation_of_a_sustainable_development_strategy_of_the_region).
  - Novakivskiy, I., Kozyk, V., Mrykhina, O. & Koleshchuk, O. (2019). Development of a strategy for improving organizational and production structures based on methods for non-convex programming. SHS Web of Conferences. Vol. 67. Retrieved from: [https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06038.pdf](https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06038.pdf).
  - Zalutska, Kh. (2020). Improved SWOT analysis matrix is the basis for choosing a rational way of enterprise strategic development. Proceedings from MIIM '20: Scientific-practical conference «Modern approaches to creative management of economic processes». (P. 44-45). Kyiv: NAU.



КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

*Х. Я. Залуцкая, к. э. н., доцент, НУ «Львовская политехника»*

**Методология исследования.** Исследование выполнено с использованием методов: теоретического обобщения – при исследовании существующих методических подходов к разработке стратегии управления предприятием; анализа и синтеза – при выделении ключевых параметров диверсификационно-интеграционного развития; декомпозиции и структурно-логического анализа – для выделения этапов процесса формирования комплексной стратегии управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия.

**Результаты.** Определены и охарактеризованы этапы процесса формирования комплексной стратегии управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия на основе детерминированно-результативной технологии. Очерчены результаты, которые должны быть получены от реализации мероприятий на каждом из этапов. Обоснована необходимость выделения отдельной составляющей этапа процесса формирования комплексной стратегии управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия – «оценки влияния стейкхолдеров на развитие предприятия», что позволит получить максимальный уровень синергетического эффекта от данного типа развития. Показано, что такой подход будет способствовать оптимальному построению стратегической пирамиды эффективной разработки синергетического стратегического набора управления диверсификационно-интеграционным развитием машиностроительного предприятия в условиях неотехнологического воспроизводства.

**Новизна.** Предложен процесс формирования комплексной стратегии управления диверсификационно-интеграционным развитием машиностроительного предприятия, который учитывает неотехнологические условия воспроизводства, который разработан на основе научного подхода к построению детерминированно-результативной технологии.

**Практическая значимость.** Результаты исследования будут полезными для машиностроительных предприятий при выборе комплексной стратегии управления их развитием в современных условиях неотехнологического воспроизводства. Благодаря формированию синергетического стратегического набора на основе стратегической пирамиды для предприятий открывается возможность выбора правильного направления развития и обеспечения более высокой эффективности наращивания своего потенциала за счет оптимально-результативного взаимодействия бизнес-единиц.

**Ключевые слова:** процесс формирования стратегии, комплексная стратегия управления развитием, диверсификационно-интеграционное развитие, стейкхолдеры, стратегическая пирамида, синергетический стратегический набор, детерминанты развития, технология построения стратегии.

COMPREHENSIVE MANAGEMENT STRATEGY FOR DIVERSIFICATION-AND-  
INTEGRATION DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES: ECONOMIC  
DETERMINANTS OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION

*Kh. Ya. Zalutska, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Lviv Polytechnic National University*

**Methods.** The study is carried out using the following methods: theoretical generalization – in the study of existing methodological approaches to the development of an enterprise management strategy; analysis and synthesis – when highlighting the key parameters of diversification and integration development; decomposition and structural and logical analysis - to highlight the stages of the process of forming an integrated strategy for managing the diversification and integration development of an enterprise.

**Results.** The stages of the process of forming a comprehensive strategy for managing the diversification and integration development of an enterprise on the basis of deterministic and effective technology are determined and characterized. The results to be obtained from the implementation of activities at each of the stages are outlined. The necessity of highlighting a separate component of the stage of the process of forming a comprehensive strategy for managing the diversification and integration development of an enterprise – «assessing the influence of stakeholders on the development of the enterprise», which will allow obtaining the maximum level of synergetic effect from this type of development. It is shown that such an approach will contribute to the optimal construction of a strategic pyramid for the effective development of a synergetic strategic set of management of diversification and integration development of a machine-building enterprise in the context of neotechnological reproduction.

**Novelty.** There is proposed the process of forming a comprehensive strategy for managing the diversification and integration development of a machine-building enterprise, which takes into account the neotechnological conditions of reproduction, which is developed on the basis of a scientific approach to the construction of a deterministic-effective technology.

**Practical value.** The research results will be useful for machine-building enterprises when choosing a comprehensive strategy for managing their development in modern conditions of neotechnological reproduction. Thanks to the formation of a synergistic strategic toolset based on the strategic pyramid, enterprises have the opportunity to choose the right direction of development and ensure higher efficiency in building their potential through the optimal and effective interaction of business units.

**Keywords:** strategy formation process, integrated development management strategy, diversification and integration development, stakeholders, strategic pyramid, synergistic strategic toolset, development determinants, strategy construction technology.

*Надійшла до редакції 10.08.20 р.*