

УДК 65.012:658

*Дар'я Жукова***АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ***Дарья Жукова***АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА
НА ПРЕДПРИЯТИИ***Daria Zhukova***ANALYSIS OF THE MODELS OF STRATEGIC CHOICE MAKING
FOR COMPANY**

Стаття присвячена питанню розроблення набору стратегічних альтернатив та методам, які дослідник чи особа, яка приймає рішення, може використовувати для вибору найоптимальнішої для підприємства стратегії.

У процесі дослідження обґрунтовано необхідність формування набору стратегічних альтернатив для врахування безлічі факторів впливу на діяльність підприємства, а також невизначеності, що може генеруватися зовнішнім середовищем. Охарактеризовано найпоширеніші та найпростіші моделі вибору стратегії та зроблено висновок про їх вади у процесі використання в сучасному стратегічному управлінні. Запропоновано використання під час вибору стратегічної альтернативи однієї з трьох математичних концепцій, що на сучасному етапі все більше використовуються у стратегічному управлінні: теорія ігор, експериментальна економіка та теорія нечітких множин, конкретизовано характеристики цих методів, що обумовлюють їх використання під час вибору стратегічної альтернативи. Розроблено алгоритм застосування апарату нечітких множин у процесі використання матричних методів розробки стратегічних альтернатив та вибору стратегії.

Ключові слова: стратегічна альтернатива, стратегічний вибір, стратегічне рішення, модель прийняття рішення, теорія ігор, експериментальна економіка, теорія нечітких множин, стратегічна матриця.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Статья посвящена вопросу разработки набора стратегических альтернатив и методам, которые исследователь или лицо, принимающее решения, может использовать для выбора наиболее оптимальной для предприятия стратегии.

В процессе исследования обоснована необходимость формирования набора стратегических альтернатив для учета множества факторов влияния на деятельность предприятия, а также неопределенности, которая может генерироваться внешней средой. Охарактеризованы наиболее распространенные и простые модели выбора стратегии и сделан вывод об их недостатках при использовании в современном стратегическом управлении. Предложено использование при выборе стратегической альтернативы одной из трех математических концепций, которые на современном этапе все больше используются в стратегическом управлении: теория игр, экспериментальная экономика и теория нечетких множеств; конкретизированы характеристики этих методов, которые обуславливают их использование при выборе стратегической альтернативы. Разработан алгоритм применения аппарата нечетких множеств при использовании матричных методов разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии.

Ключевые слова: стратегическая альтернатива, стратегический выбор, стратегическое решение, модель принятия решений, теория игр, экспериментальная экономика, теория нечетких множеств, стратегическая матрица.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.

The article deals with the issue of the development of the set of strategic alternatives and the methods, which researcher or decision-maker can use for choosing the most optimal strategy for the company.

During the research the necessity for development of the set of strategic alternatives to account for the multitude of the factors of impact on the operations of the company as well as uncertainty, which can be generated by the external environment, is justified. The author characterizes the most common and simple models for choosing the strategy and summarizes downsides they show when are used in modern strategic management. It is suggested to use for choosing strategic alternative one of the three mathematical concepts, which currently are more and more being used in strategic management: game theory, experimental economy, fuzzy sets; the characteristics of those methods, which determine their usability for choosing the strategic alternative are specified. The algorithm of application of fuzzy sets framework during the formulation of strategic alternatives and choosing the strategy using matrix methods was developed.

Key words: strategic alternative, strategic choice, strategic decision, model for decision-making, game theory, experimental economy, fuzzy sets, strategic matrix.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 9.

JEL Classification: L 100, C 6

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції з боку як вітчизняних, так і зарубіжних учасників ринку для підприємств особливо важливим є формування такої стратегії, яка б найбільш відповідала його стратегічній меті та завданням та забезпечувала б тривалу перевагу й надійну основу для подальшого функціонування. Управлінці постають перед необхідністю своєчасної розробки безлічі стратегічних альтернатив,

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

іноді навіть у режимі реального часу з метою відповіді на дії конкурентів або на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. А після отримання результатів формування набору стратегічних альтернатив постає необхідність вибору кращої стратегічної альтернативи для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного вибору підприємств присвячено роботи таких учених, як А. Ю. Білоусова, І. В. Булах, Є. О. Кургін, В. І. Отенко, О. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. О. Саломатіна та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У працях сучасних науковців закладені теоретичні основи та розроблені практичні інструменти щодо розробки стратегічних альтернатив на підприємстві. Проте рекомендації вчених щодо вибору конкретної альтернативи не систематизовані, та спираються на різні методи.

Мета статті. Метою цієї статті є аналіз існуючих моделей вибору стратегічної альтернативи та прийняття стратегічного рішення.

Виклад основного матеріалу. Процес вибору стратегії складається із декількох стадій: розроблення, доведення й аналізу (оцінювання) [1]. На практиці ці стадії важко розділяти, тому що вони являють собою рівні єдиного процесу аналізу. Однак при цьому використовуються різні методи. На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Важливою є розробка великої кількості альтернативних стратегій, залучення до цієї роботи не тільки вищих керівників, але і менеджерів середньої ланки. Це істотно розширяє вибір і дозволяє не пропустити потенційно кращий варіант. На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третій – аналізуються альтернативи в межах обраної загальної стратегії фірми й оцінюються їх придатність для досягнення головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними зонами організації розробляються приватні стратегії. На вибір стратегії впливають численні і різноманітні фактори.

Багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант. Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є найвірогіднішими для кожної з них [2]. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема «мозкової атаки» (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Найчастіше процедура вибору стратегічної альтернативи або прийняття рішення щодо стратегічного вибору виконується за допомогою моделей прийняття рішення. Моделлю називається представлення об'єкту, схеми або ідеї в деякій формі, відмінній від самого оригіналу. Причини використання моделей [3]:

– складність багатьох реальних ситуацій, у результаті чого аналіз останніх за складністю перевищує можливості людини. За допомогою моделі ситуація може бути гранично спрощена за рахунок усунення малозначних даних;

– друга причина пов'язана з необхідністю аналізу такої ситуації, якої ще не існує в реальності, але буде чи не буде створена в майбутньому залежно від результатів цього аналізу. Моделювання є єдиним способом «побачити» варіанти майбутнього, визначити та оцінити їхні можливі наслідки;

– третя причина виникає з неможливості проведення натурних експериментів, коли вони бажані. Експеримент – це вивчення реальної дійсності, в яку вводяться додаткові умови, що змінюють ситуацію; після закінчення експерименту дані умови скасовуються.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Вищенаведені причини є істотним підґрунтям для використання методу моделювання у процесі здійснення стратегічного рішення щодо вибору стратегічної альтернативи. В сучасній науковій літературі виділяють різноманітні моделі прийняття рішень, що відрізняються правилами побудови, необхідною базовою інформацією та кінцевим результатом. Характеристику класичних моделей наведено в таблиці.

Таблиця

Характеристика моделей прийняття рішення

Вид моделі	Характеристика
Теорія ігор	Метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Теорія ігор корисна, коли необхідно визначити важливі чинники в ситуації прийняття рішень в умовах конкурентної боротьби
Модель лінійного програмування	Використовується для знаходження оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб
Модель управління запасами	Підтримка великої кількості запасів попереджає їх нестачу, але заморожування коштів веде до зниження рентабельності їх використання. Призначення цієї моделі – знаходження оптимального співвідношення обсягів запасів і витрат, пов'язаних з ними, а також часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількість
Платіжна матриця	Метод, що може надати допомогу керівнику у виборі одного з декількох варіантів рішень. Метод платіжної матриці застосовується, коли потрібно визначити, яка альтернатива здатна внести найбільший внесок у досягнення цілей
Метод оптимального обслуговування, або модель теорії черг	Використовується для знаходження оптимальної кількості каналів обслуговування в порівнянні з необхідністю. Наприклад, визначення необхідної кількості касирів, які обслуговують чергу клієнтів у банк. Моделі черг постачають керівництво інструментом визначення оптимальної чисельності каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках надмірно малої чи великої їх кількості
Дерево рішень	Зовні нагадує «дерево цілей». Використовується для вибору з наявних варіантів найкращого напряму дій. Можна використовувати в тих ситуаціях, що і модель платіжної матриці. Дані про результати, ймовірності тощо не впливають на всі наступні рішення. Але дерево рішень можна побудувати під складнішу ситуацію, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення
Імітаційне моделювання	Імітація застосовується у випадках, занадто складних для математичних методів. Це може бути викликано надмірно великою кількістю змінних, труднощами математичного аналізу, особливостями залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності

Джерело: сформовано автором за [3].

Хоча більшість цих моделей засновані на математичному моделюванні, деякі з них (наприклад, платіжна матриця, лінійне програмування, модель управління запасами) є дещо простими з огляду на включення до процесу прийняття рішення максимально можливої кількості факторів та спрощують вибір альтернативи до категорій витрат та прибутку, нівелюючи інші істотні фактори. З огляду на такий висновок, у стратегічному управлінні набувають популярності більш вишукані методи теорії ігор, експериментальної економіки та нечітких множин.

Багато зарубіжних дослідників розробляли проблему концепції здійснення стратегічного вибору зважаючи на фактори впливу на стратегічний вибір та на умови його здійснення. Так, однією з найпоширеніших концепцій є симбіоз теорії раціональних очікувань з підприємницькими можливостями особи, що приймає рішення. Такий симбіоз, що об'єднує як раціональну поведінку суб'єкта, використання всього доступного спектра інформації, так і інтуїтивно-досвідну компоненту у прийнятті стратегічних рішень, є відносно простим для дослідження, не потребує формування чіткого механізму прийняття рішень. Багато вчених-теоретиків вважають такий вид управління підприємством своєрідною аксіомою та не приділяють уваги конкретизації стратегічних кроків особи, що приймає рішення. В той же час вбачається надзвичайно важливим урахування всіх аспектів діяльності управлінця, а саме – процесу прийняття стратегічного рішення та здійснення стратегічного вибору.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі завдяки прискоренню розвитку інформаційних технологій спостерігається проникнення математики в усі сфери науки. Це є актуальним і для економіки, а особливо – для стратегічного управління. Саме у вищій математиці було започатковано, а потім і розвинено таку концепцію стратегічного управління, як теорія ігор.

Теорія ігор як розділ математичної науки вивчає поведінку суб'єктів у процесі ігор – операцій, у яких беруть участь декілька сторін, що намагаються реалізувати свої наміри, досягти цілей. Теорія ігор унікальна тим, що дозволяє учаснику робити стратегічний вибір не тільки на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, але і спираючись на уявлення про поведінку суперників, прогнозування їхніх наступних кроків, їхніх можливостей та намірів [4].

У концепції теорії ігор різними науковцями проаналізовані стратегії (оптимальні рішення), що призводять до виграшу одного або декількох учасників за рахунок інших. Одним із найважливіших розділів теорії ігор є «рівновага Неша» – ситуація рівноваги у грі, за якої зміна стратегії одного учасника не призводить до зміни ситуації у грі за умов незмінних стратегій контрагентів.

Основні досягнення теорії ігор активно застосовуються у біології, техніці, кібернетичі. Але найбільш широке застосування, в тому числі і практичне, положення цієї концепції віднайшли в економіці, а саме в макроекономіці (різноманітні ринки: ресурсів, товарів), менеджменті. Слід зауважити, що застосування апарату теорії ігор буде найбільш ефективним під час розгляду ситуації на більш концентрованих ринках, оскільки він більш актуальний для розв'язання задач, пов'язаних з негайними рішеннями (наприклад, умови цінової війни, захвату нового сегмента ринку тощо).

Теорія ігор унікальна за своєю сутністю тим, що в кожного учасника є набір альтернативних дій, кожна з яких несе різні наслідки. При цьому учасники гри діють одночасно, що часто повністю змінює ситуацію на ринку. Такі умови ігор роблять можливим вивчення ринку, оскільки найбільш точно відображають реальність.

Останнім часом зарубіжні науковці все більше розробляють таку галузь економіки, як експериментальна економіка. Цей розділ науки дає можливість у лабораторних умовах дослідити обґрунтованість тих чи інших теорій та моделей у максимально наближених до реальних ринкових умовах. Стратегічний вибір компанії є одним з напрямків досліджень цієї галузі науки. Багато науковців приділили увагу поведінці на ринку суб'єктів з огляду на індивідуальний вибір кожного. Проте все більше висновків зводяться до необхідності дослідження змішаної, групової ринкової стратегії, оскільки кожен ринковий суб'єкт впливає своїми рішеннями на інші. Незважаючи на розмаїття моделей та концепцій стратегічної поведінки на ринку, майже жодна з них не була протестована у реальних, «польових» умовах, однак кількість їх зростає дуже швидко.

Основні положення експериментальної економіки щодо поведінки на ринку такі [4]:

1. Суб'єкти на початковій стадії відхиляються від рівноважних прогнозів, та з часом наближаються до них. Це твердження стало основою для розвитку теорій про те, як люди вчаться грати в ігри.

Відомо, що з розвитком гри змінюються стратегії учасників, що обумовлене зміною ресурсів, часу, умов на ринку. Теорії навчання в іграх роблять наголос на тому, що учасники змінюють стратегії ще й через накопичення досвіду, отриманого в грі.

Однією з провідних моделей навчання є модель навчання за досвідно-зваженим тягінням. Ця модель є похідною від моделей посилення та переконання, вона намагається пояснити кожен стратегічний вибір у грі, та як цей вибір розвинувся з минулого досвіду та поведінки учасника.

Іншою популярною моделлю навчання є навчання за напрямом. Воно часто пояснюється прикладом зі стрільцем: коли стрілець не влучає в ціль, він пересуває приціл у

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

напрямку, протилежному тому, в якому відхилився попереднього разу, і так доти, доки не влучить у ціль. Така модель навчання може бути застосована в чітко визначених умовах, оскільки вимагає досить точного вимірювання кожного кроку.

Головна відмінність цих двох моделей навчання полягає в тому, що досвідно-зважаєне тяжіння дозволяє учаснику робити вибір виходячи з усього накопиченого досвіду, а навчання за напрямком має на увазі порівняння лише попереднього та наступного вибору.

2. Суб'єкти найчастіше не досягають рівноваги навіть при повторній грі. Це спостереження спонукало науковців до розробки моделей рівноваги з дещо послабленими припущеннями. Найбільш відомі сучасні моделі рівноваги – це Рівновага кількісних відповідей, у якій учасникам дозволяється робити дещо помилкові стратегічні вибори, та модель Когнітивної ієрархії, у якій стратегічні кроки учасника можуть бути непослідовними. Обидві моделі базуються на моделі рівноваги Неша.

3. Найбільш простий і водночас дієвий метод перевірки моделей на адекватність – це їх тестування в умовах, наближених до реальних.

Іншою концепцією, що дозволяє дослідити процес стратегічного вибору з математичного погляду, є теорія нечітких множин. Головною відмінністю цієї теорії є твердження, що на практиці ніколи до кінця не відомі цілі, можливості та наслідки тієї чи іншої дії. Ця теорія допускає прийняття таких рішень, які неможливо спрогнозувати. Деякі вчені вважають теорію нечітких множин розділом або продовженням теорії ймовірностей, що досить помилково. Головною відмінністю цих концепцій є те, що теорія ймовірностей дозволяє досліджувати прийняті рішення у чітких кордонах, тобто вона встановлює чіткі прогнозні значення наступних подій. Це є причиною спотворення сприйняття ситуації в реальності. Водночас теорія нечітких множин припускає можливість встановлення значення наступних подій між чітко встановленими значеннями, а ці події є складними для прогнозування. Такий підхід більш точно зображає реальну ситуацію в економіці, відображаючи нестачу інформації та свободу дій контрагентів.

Крім того, що теорія нечітких множин дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього оточення підприємства у процесі формування стратегічного набору або позиціонування підприємства або стратегічної господарської зони за стратегічного аналізу, як це активно використовується у працях сучасних вітчизняних учених [5], вона може слугувати методом роботи зі стратегічними альтернативами підприємства. Зокрема, застосування теорії нечітких множин у процесі здійснення вибору стратегічної альтернативи дає можливість порівняння різноспрямованих стратегічних альтернатив за певним набором показників, що формуються з огляду на стратегічні цілі підприємства. Тобто за допомогою цього методу можна вибрати таку стратегію, що не тільки відповідатиме встановленим стратегічним цілям та пріоритетам, але і (залежно від набору обраних показників) визначити найефективнішу з них.

Теорія нечітких множин надає математичний апарат, що забезпечує адекватний опис і формалізацію невизначеностей, дозволяє задавати параметри і показники моделі за допомогою лінгвістичних змінних. Принципова відмінність лінгвістичної змінної від змінної числової полягає в тому, що її значеннями не є числа, а слова чи речення у природному або формальному вираженні. Лінгвістична змінна дає можливість наближено описувати явища, які настільки складні, що не піддаються кількісному опису [6].

Апарат нечітких множин може бути з успіхом застосований під час розроблення та вибору стратегічних альтернатив за допомогою матричних методів. Наприклад, у матриці стратегічного вибору [7] як осі матриці запропоновані показники рівня впливу зовнішнього середовища [8] та фінансово-економічного стану підприємства [9], що є комплексними показниками та вимагають розрахунку агрегованих показників за декількома компонентами. За допомогою апарату нечітких множин можливо вдосконалити розраху-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

нок цих показників, визначивши їх рівень за нечітким класифікатором, що розширить стратегічний набір, який може отримати дослідник, застосовуючи цю матрицю, та виділити проблемні зони, що можуть завадити успіху реалізації тієї чи іншої стратегії. На рисунку наведено універсальний алгоритм використання нечітких множин у процесі формування стратегічного набору та вибору стратегії за допомогою матричних методів.

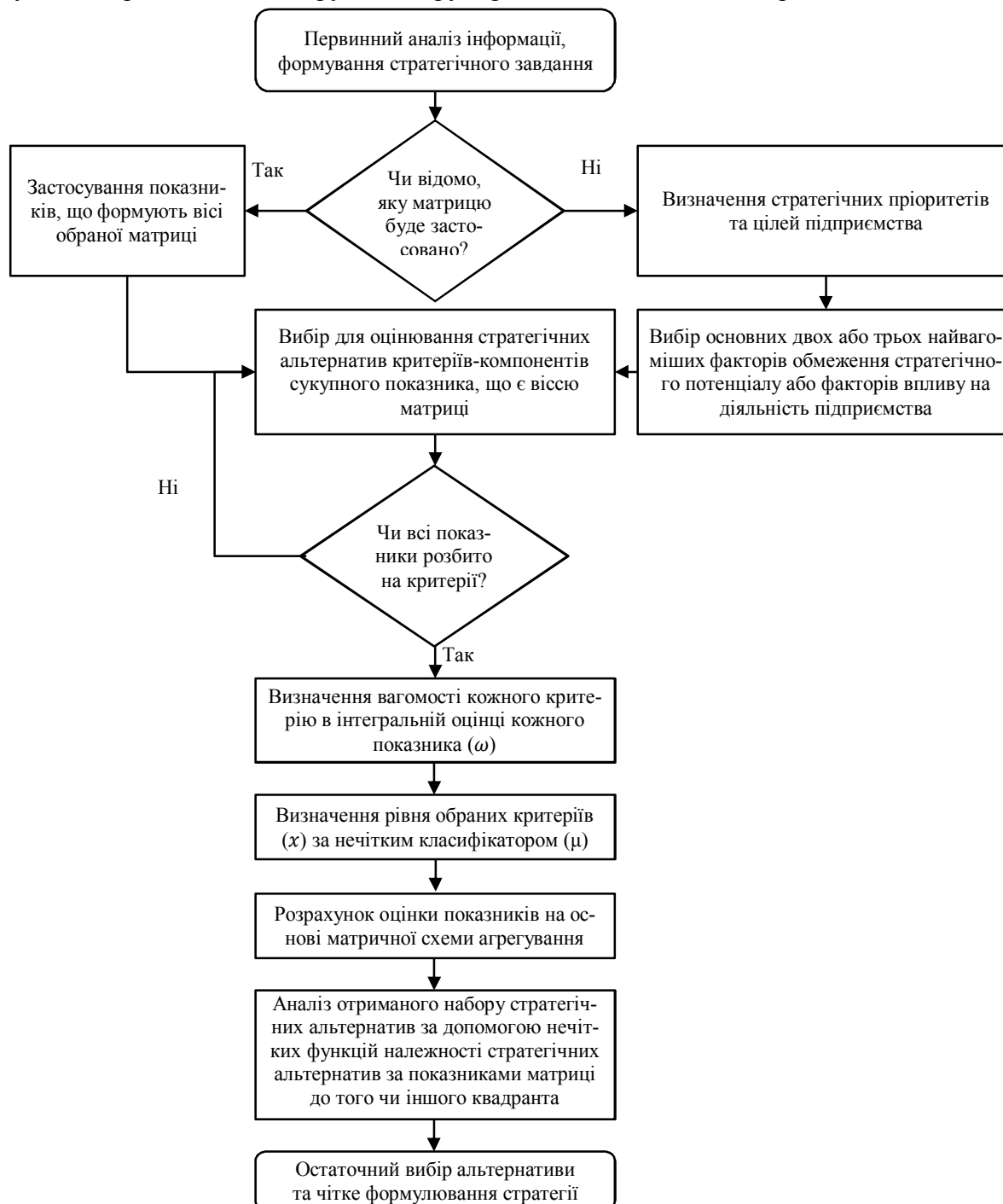


Рис. Алгоритм застосування апарату нечітких множин при формуванні набору стратегічних альтернатив та вибору стратегії за допомогою стратегічних матриць

Джерело: розроблено автором.

Висновки і пропозиції. Зробити стратегічний вибір – це означає пов’язати бізнес-рішення та конкурентоспроможні дії, зібрані по всьому підприємству, в єдиний вузол.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стратегічний вибір має ґрунтуватися на концепції розвитку організації, він має бути продиктований місією та цілями підприємства.

При виборі стратегічної альтернативи слід мати на увазі, що обрана альтернатива у разі запровадження повинна забезпечувати підприємству такий рівень доходу, що перекриватиме витрати на заходи з її запровадження. Основними критеріями під час вибору стратегії з двох на перший погляд рівноцінних альтернатив є найменші витрати на заходи із запровадження стратегії та найбільший дохід, що підприємство може отримати у разі запровадження стратегії.

Принцип стратегічного менеджменту наголошує, що стратегія не є по-справжньому переможною, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не створює істотної переваги перед конкурентами та не покращує роботу компанії.

Використання вишуканих математичних моделей у процесі вибору стратегічної альтернативи покликано не ускладнити роботу управлінця, але допомогти йому при врахуванні множини внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на стратегічний вибір та обґрунтувати цей вибір. Основні положення таких теорій, як теорія ігор, експериментальна економіка та теорія нечітких множин дозволяє особі, що приймає рішення, вийти за обмеження минулих виборів та врахувати у процесі формування та вибору стратегії не тільки джерела невизначеності у зовнішньому середовищі, а і дії конкурентів, та сформулювати уяву про результати та наслідки стратегічного вибору.

Використання апарату нечітких множин є рекомендованим у процесі формування набору стратегічних альтернатив та вибору стратегії при застосуванні матричних методів, адже значно розширює стратегічний набір, що отримує дослідник та дозволяє виділити обмеження та зони ризику реалізації тієї чи іншої альтернативи.

Список використаних джерел

1. *Управление организацией* : учебник / Г. Л. Азоев, В. П. Баранчев, В. Н. Гунин [и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина ; Гос. ун-т управл. РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с. – (Высшее образование).
2. *Вороніна А. Ю.* Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Зб. наук. пр. Дніпродзерж. держ. техн. ун-ту (техн. науки). – 2010. – Вип. 2 (15). – С. 235–239.
3. *Цыпленкова М. В.* Основы менеджмента : учеб. пособие / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуреева, Ю. А. Бондарь. – М. : Академия естествознания, 2013. – 245 с.
4. *Amaldoss W.* Experiments on strategic choices and markets / W. Amaldoss, T.-H. Ho, A. Krishna, K.-Y. Chen et al. // *Marketing letters*. – 2008. – Vol. 19. – Is. 3–4. – P. 417–429.
5. *Мірошник Р. О.* Методика оцінювання машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи-інноваційна активність» / Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2010. – № 3 (11). – С. 101–117.
6. *Назаров Д. М.* Технология декомпозиции на основе нечеткого классификатора / Д. М. Назаров // *Известия УрГЭУ*. – 2013. – № 5 (49). – С. 54–59.
7. *Жукова Д. А.* Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства / Д. А. Жукова // *Економічні студії*. – 2015. – № 3 (07). – С. 35–40.
8. *Жукова Д. А.* Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство / Д. А. Жукова // *Бізнес-Інформ*. – 2014. – № 12. – С. 359–364.
9. *Жукова Д. А.* Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств / Д. А. Жукова // *Економіка: реалії часу*. – 2015. – № 3 (19). – С. 60–69.

References

1. Azoev, G.L., Baranchev, V.P. Gunin, V.N. et al., Porshnev, A.G., Rumiantseva, Z.P., Gunin, V.N. (eds.) (2000). *Upravlenie organizaciej [Organisation management]* (2nd ed., rev.). Moscow: INFRA-M (in Russian).

2. Voronina, A.Yu. & Zaporozhets', H.V. (2010). Stratehichni alternatyvy rozvytku promyslovykh pidpryemstv [Strategic alternatives for development of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Dniprodzerzhynskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu (tekhnichni nauky) – Collection of research papers of Dniprodzerzhinsk state technical university (technical sciences)*, no. 2 (15), pp. 235–239 (in Ukrainian).
3. Cyplenkova, M.V., Moiseenko, I.V., Guremina, N.V. & Bondar', Ju.A. (2013). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Akademiia estestvoznaniia (in Russian).
4. Amaldoss, W., Ho, T.-H., Krishna, A., Chen, K.-Y. et al. (2008). Experiments on strategic choices and markets. *Marketing letters*, vol. 19, is. 3–4, pp. 417–429.
5. Miroshnyk, R.O. & Sorochak, O.Z. (2010). Metodyka otsynuvannya mashynobudivnykh pidpryemstv u matrytsi “nematerialni aktyvy-innovatsiyna aktyvnist” [Method of evaluation of machine-building enterprises using the matrix “intangible assets-innovation activity”]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of machine-building industry enterprises: issues of theory and practice*, no. 3 (11), pp. 101–117 (in Ukrainian).
6. Nazarov, D.M. (2013). Tehnologiiia dekompozitsii na osnove nechetkogo klassifikatora [Method of decomposition based on fuzzy classifier]. *Izvestiia Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of Urals State University of Economics*, no. 5 (49), pp. 54–59 (in Russian).
7. Zhukova, D.A. (2015). Matrychnyi pidkhid do formuvannya stratehichnykh alternatyv pidpryemstva [Matrix approach to the formulation of strategic alternatives of the enterprise]. *Ekonomichni studii – Economics studies*, no. 3 (7), pp. 35–40 (in Ukrainian).
8. Zhukova, D.A. (2014). Metodychnyi pidkhid do formuvannya kompleksnoho pokaznyka otsynuvannya vplyvu zovnishnoho seredovyscha na pidpryemstvo [Methodical approach to forming an integrated indicator for evaluating the influence of external environment on the enterprise]. *Biznes-Inform – Business-inform*, no. 12, pp. 359–364 (in Ukrainian).
9. Zhukova, D.A. (2015). Metodychne zabezpechennia analizu finansovo-ekonomichnoho stanu mashynobudivnykh pidpryemstv [Methodical support of analysis of financial-economic condition of machinery-producing enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, no. 3 (19), pp. 60–69 (in Ukrainian).

Жукова Дар'я Анатоліївна – аспірант, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, м. Харків, 61024, Україна).

Жукова Дарья Анатольевна – аспірант, Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия» (ул. Лермонтовская, 27, г. Харьков, 61024, Украина).

Zhukova Daria – PhD student, Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy” (27 Lermontovska Str., 61024 Kharkiv, Ukraine).

Email: zhukovadari@gmail.com