

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ПОБЕРЕЖНИЙ РОМАН ОЛЕГОВИЧ**



УДК 658:005.21:621

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ  
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2015

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Перерва Петро Григорович,**  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
декан економічного факультету

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Пилипенко Андрій Анатолійович,**  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку

доктор економічних наук, доцент  
**Ковтуненко Ксенія Валеріївна,**  
Одеський національний  
політехнічний університет,  
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту

Захист відбудеться «25» листопада 2015 року о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.050.02 в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21, корпус У1, ауд. 1001

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21.

Автореферат розісланий «23» жовтня 2015 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л. С. Стригуль

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних умовах розбудови економіки України, її інтеграції у світовий та європейський простір, вітчизняні підприємства повинні формувати стратегії своєї життєдіяльності, які б відповідали загальній спрямованості розвитку держави з врахуванням власних можливостей. Об'єктивна оцінка та кваліфікована інтерпретація результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств дозволять обґрунтувати стратегічні рішення щодо їх життєдіяльності та сформуванню стратегії, здатні забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на основі ефективного використання ресурсів внутрішнього середовища та можливостей зовнішнього.

Дослідженням процесу стратегічного управління розвитком та формуванням стратегій підприємств займалися такі науковці як Акофф Р., Ансофф І., Виханский О. С., Воронкова А. Е., Заруба В. Я., Ігнат'єва І. А., Ілляшенко С. М., Клейнер Г. Б., Кизим М. О., Манойленко О. В., Мозенков О. В., Перерва П. Г., Райко Д. В., Раєвнева О. В., Соколова Л. В., Стрикленд А. Дж., Томпсон А. А., Шершньова З. Є., Ястремська О. М. та ін. Використання збалансованої системи показників для визначення та реалізації стратегій досліджували Гершун А., Должанський І. З., Зінченко В. А., Каплан Р., Ковтуненко К. В., Нивен Пол Р., Нортон Д., Пилипенко А. А., Хьюберт К., Ягнюк І. М. та ін. У наукових дослідженнях наведено пропозиції щодо визначення та вибору різних видів стратегій підприємств, які мають спрямованість на забезпечення їх розвитку, а також розроблені рекомендації щодо формування систем показників, які характеризують результати діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, подальше дослідження питань використання збалансованої системи показників як підґрунтя для прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного управління для взаємообумовленого вибору й обґрунтування корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій підприємств, для забезпечення їх розвитку з урахуванням існуючих ресурсних можливостей є актуальною науково-практичною задачею, яка визначила напрям дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано на кафедрі організації виробництва та управління персоналом НТУ «ХП» відповідно до завдань держбюджетних тем МОН України: «Формування організаційно – економічного механізму моніторингу інноваційної діяльності» (ДР № 01118U002284), де здобувачем розроблено підходи щодо оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств; «Розробка методології розвитку лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної управлінської еліти в інформаційному суспільстві» (ДР № 0115U000520), у межах якої здобувачем запропоновано рекомендації щодо розвитку кадрової складової збалансованої системи показників підприємства, а також госпдоговірною темою «Розробка організаційно-економічного механізму санації підприємства в підвищенні потенціалу підприємства» (ДР № 0112U005268), де здобувачем розроблено методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку підприємства у внутрішньому середовищі.

**Мета і задачі дослідження.** *Мета дослідження* – розвиток теоретико-методичного забезпечення та практичних рекомендацій процесу формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств на основі використання ефективного інструменту стратегічного управління – збалансованої системи показників.

Для досягнення мети поставлено такі задачі:

- удосконалити класифікацію видів розвитку підприємства;
- узагальнити підходи до застосування концепції збалансованої системи показників та уточнити її складові для формування стратегій розвитку підприємств;
- обґрунтувати теоретико - методичне забезпечення процесу формування стратегій розвитку як складової стратегічного управління підприємством;
- розробити підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням збалансованої системи показників;
- запропонувати методичний підхід до визначення рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств;
- удосконалити методичні рекомендації щодо визначення кількісно-якісних меж рівнів загального розвитку та сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств для формування їх стратегій;
- розробити й обґрунтувати підходи до формування стратегічного профілю машинобудівного підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес стратегічного управління підприємством.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методичні підходи та практичні пропозиції формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний та структурно-логічний аналіз – для проведення теоретичних узагальнень понятійного апарату, уточнення класифікацій видів розвитку та його стратегій; аналізу та синтезу – для визначення тенденцій діяльності машинобудівних підприємств на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях; багатовимірного факторного аналізу – для виявлення факторів розвитку підприємства, обґрунтування збалансованої системи показників; положення теорії нечітких множин, метод побудови функцій приналежності – для розмежування показників рівня розвитку машинобудівних підприємств у внутрішньому середовищі та сприятливості до розвитку у зовнішньому; експертний метод – для визначення рівня значущості складових розвитку та зовнішнього середовища; графічний – для побудови стратегічного профілю підприємств.

*Інформаційною базою дослідження* стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з проблеми с стратегічного управління, формування і використання ЗСП, нормативні документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України й Головного управління статистики у Харківській області, дані статистичної звітності машинобудівних підприємств Харківського регіону, результати власних досліджень здобувача.

**Наукова новизна отриманих результатів:**

*удосконалено:*

класифікацію видів розвитку підприємства, яка, в порівнянні з наявними, більш докладно враховує ознаки за спрямованістю внутрішніх можливостей розв'язання протиріч (у сфері фінансів, бізнес – процесів, персоналу, клієнтів та у сфері інновацій і інвестицій) та за впливом складових збалансованої системи показників (розвиток за перспективним напрямком або проблемним напрямком), що дозволяє більш зважено та аргументовано здійснювати формування сукупності показників розвитку підприємства;

методичне забезпечення формування збалансованої системи показників, яке, на відміну від існуючих, базується на ресурсно-функціонально-компетентісному підході до визначення складу та кількості перспектив та включає інноваційно-інвестиційну

складову, що характеризує додаткові можливості підприємства до подальшого розвитку і дозволяє більш зважено визначати існуючі протиріччя та напрями їх розв'язання;

структурно-логічну послідовність етапів формування стратегій розвитку підприємства, яка на відміну від існуючих базується на побудові матриці стратегій розвитку і стратегічного профілю підприємства, що сприяє забезпеченню комплексного розвитку підприємства з врахуванням ефекту взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

*дістали подальшого розвитку:*

методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівного підприємства, що на відміну від наявних, заснований на використанні комплексних часткових та інтегральних показників за складовими збалансованої системи, сформованих з використанням багатовимірного факторного аналізу та об'єднаних в узагальнюючий показник методом адитивної згортки з урахуванням їх значущості, що дає змогу більш обґрунтовано використовувати ресурси та компетенції підприємства за кожною сферою його життєдіяльності.

методичний підхід до визначення сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств, який на відміну від існуючих, враховує розподіл середовища на загальне та інноваційно-інвестиційне з використанням обґрунтованої системи часткових та узагальнюючого показника сприятливості, що дозволяє забезпечити більшу ступінь обґрунтованості управлінських рішень щодо співпраці з суб'єктами ринку;

методичні рекомендації щодо визначення кількісних меж якісних ознак узагальнюючих інтегральних показників розвитку підприємства, які на відміну від існуючих, враховують якісні інтервали низького, середнього і високого рівнів розвитку та сприятливості, визначених на засадах теорії нечітких множин, що дозволяє більш обґрунтовано обирати раціональну стратегію розвитку підприємства за позиціонуванням у матриці стратегій;

модель формування стратегічного профілю підприємства, яка на відміну від наявних, передбачає графічне об'єднання сукупності континуумів розвитку складових збалансованої системи показників та визначення точок розвитку підприємства за складовими з урахуванням їх кількісно-якісних характеристик, що дозволяє більш обґрунтовано здійснювати вибір заходів стратегічного плану з реалізації перспективної конкурентної стратегії підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що використання теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій і процедур та впроваджено у роботу ТОВ «Екотест» (м. Харків, довідка №14/11-2014 від 14.11.14 р.), ДП «Дослідний завод» ПАТ «Турбогаз» (м. Харків, довідка № 02/266-185 від 10.02.15 р.), ВАТ «Турбоатом» (м. Харків, довідка № 3 від 06.03.15 р.). Науково-практичні положення дисертаційної роботи рекомендовано Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської облдержадміністрації для практичного використання на промислових підприємствах Харківського регіону (м. Харків, довідка № 03-44/1133 від. 19.03.15 р.). Ряд теоретичних положень використовується у навчальному процесі НТУ «ХП» при викладанні дисциплін «Стратегічне управління підприємством», «Антикризове управління», «Менеджмент організацій», «Стратегічний аналіз» (довідка від 23.04.15 р.) та впроваджено Українською інженерно – педагогічною академією в процес наукового дослідження (довідка №106-04-55 від 05.05.15 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Положення і результати, що виносяться на захист дисертаційної роботи, отримані здобувачем особисто. Серед них: обґрунтування складових збалансованої системи показників, уточнення класифікації видів розвитку; розробка стратегічного профілю підприємства та визначення точок його перспективного та проблемного розвитку, а також методичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку на основі складових збалансованої системи показників, оцінювання рівня загального розвитку підприємства та сприятливості зовнішнього середовища.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні результати дисертації доповідалися на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегія інноваційного розвитку економіки: - бізнес, наука, освіта» (Харків, 2010–2012 рр.), «Стратегія інноваційного розвитку економіки: - бізнес, наука, освіта» (Алушта, 2013 р.), «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 2010–2015 рр.), «Дослідження та оптимізація економічних процесів» (Харків, 2010–2014 рр.), «Бізнес та інновації у сучасному світі» (Луганськ, 2012 р.), «Стратегії подолання економічної кризи: сутність та практичне застосування» (Одеса, 2012 р.), «Роль фінансово-кредитного механізму у розвитку економіки країни» (Львів, 2013 р.), «Стратегічні напрями державної економічної та соціальної політики у 2013 році» (Київ 2013 р.), «Економічний ріст в умовах державно-приватного партнерства» (Дніпропетровськ, 2013 р.), «Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку» (Львів, 2014 р.), «Стратегія та механізм прискореного інноваційного розвитку економіки України на засадах соціально-екологічної відповідності» (Вінниця, 2014 р.), «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи» (Дніпропетровськ, 2015 р.).

**Публікації.** Основний зміст дисертації відображено в 24 наукових публікаціях, з них: 9 статей у наукових фахових виданнях України, 3 статті у закордонних наукових періодичних виданнях, 1 стаття у науково-періодичному виданні України, включеному до наукометричних баз; 2 розділи у колективних монографіях, 9 – у матеріалах конференцій.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 364 сторінки; з них 46 рисунків по тексту; 17 рисунків на 15 окремих сторінках, 98 таблиць по тексту; 61 таблиця на 65 окремих сторінках; списку використаних джерел з 253 найменувань на 29 сторінках, 16 додатків на 68 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

**У вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну, практичне значення одержаних результатів.

**У першому розділі «Теоретичні основи формування стратегій розвитку підприємства»** – удосконалено класифікацію видів розвитку підприємства; узагальнено підходи до застосування концепції збалансованої системи показників (ЗСП) та уточнено її складові щодо відповідності можливостям підприємства та обраному стратегічному напрямку; обґрунтовано теоретико - методичне забезпечення процесу формування стратегій розвитку як складової стратегічного управління підприємством з використанням новітніх управлінських інструментів.

У результаті аналізу та узагальнення існуючих підходів до формування поняття «розвиток підприємства» уточнено визначення, під яким запропоновано розуміти процес кількісно-якісних змін, як результат вирішення внутрішніх і зовнішніх протиріч, що призводить до підвищення рівня загального розвитку підприємства та надання йому необхідної векторної стратегічної спрямованості.

Перевагою уточненого визначення є його ґрунтування на здатності підприємства оперативнo та раціонально змінювати або адаптувати внутрішнє середовище у відповідності змінам зовнішніх умов господарювання для забезпечення достатнього рівня розвитку усіх основних функціональних сфер його життєдіяльності за складовими ЗСП на основі вирішення протиріч. Запропоноване визначення є підґрунтям уточненої класифікації видів розвитку, представленої на рис. 1.

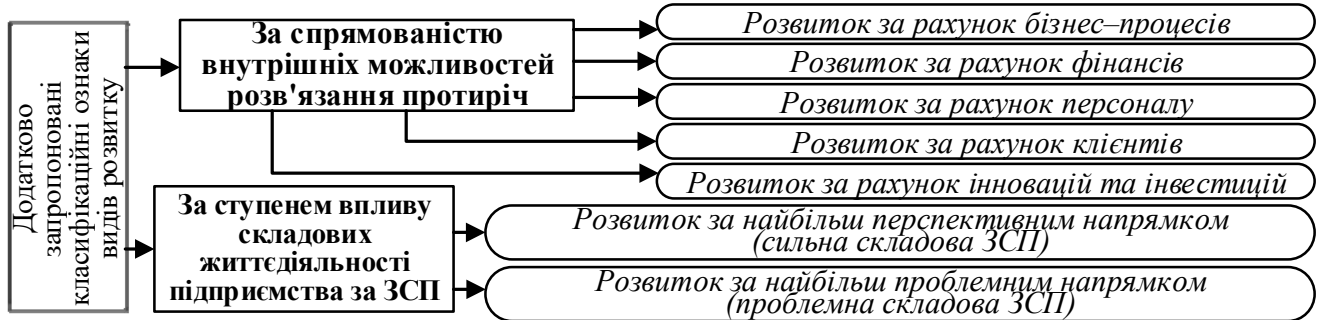


Рисунок 1 – Запропоновані класифікаційні ознаки видів розвитку

За результатами компаративного аналізу управлінських інструментів доведено доцільність застосування концепції ЗСП в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегій розвитку підприємства як підґрунтя прийняття дієвих управлінських рішень. З'ясовано, що визначення необхідної та достатньої кількості складових ЗСП щодо їх відповідності можливостям підприємства та обраному стратегічному напрямку розвитку має ґрунтуватися на ресурсно-функціонально-компетентісному підході, на основі якого доповнено традиційну модель ЗСП інноваційно-інвестиційною складовою (рис. 2) та обґрунтовано її використання.

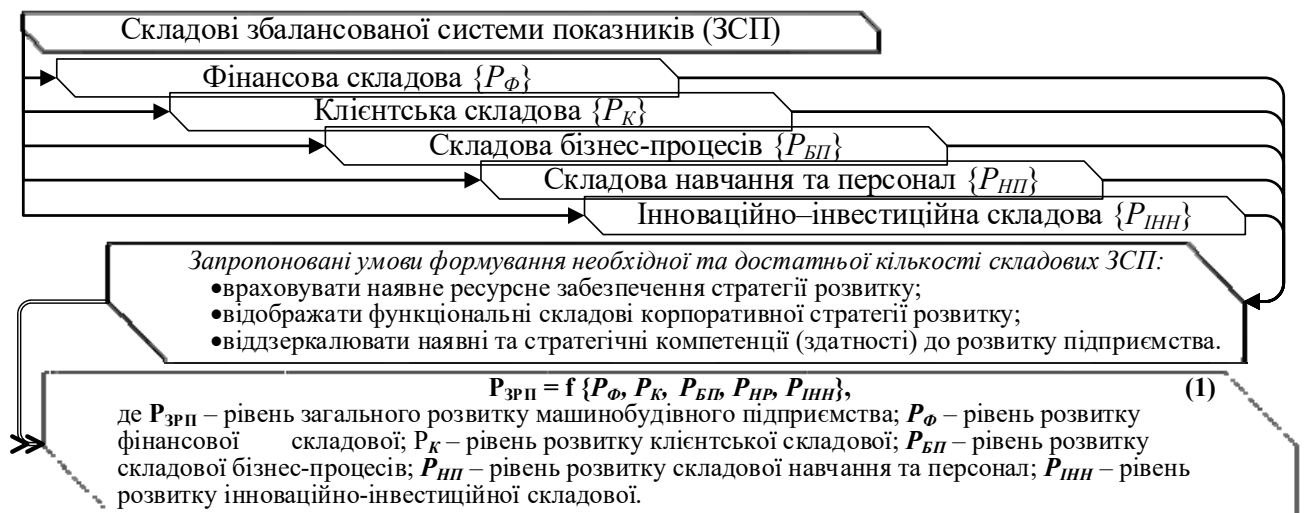


Рисунок 2 – Запропоновані складові ЗСП

Спираючись на отримані результати дослідження, як складові загального розвитку підприємства з позиції його внутрішнього середовища, запропоновано обирати: фінансову, клієнтську, бізнес-процесів, навчання і персонал та інноваційно-інвестиційну складові, а рівень загального розвитку підприємства доречно оцінювати за наступною

моделлю (1), яка враховує рівень розвитку складових ЗСП, зміст яких характеризує стан розв'язання або існування протиріч, що притаманні процесу розвитку.

Для забезпечення вибору доцільної стратегії, в роботі розроблено і обґрунтовано структурно-логічну послідовність етапів процесу формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств на основі збалансованої системи показників (рис. 3).

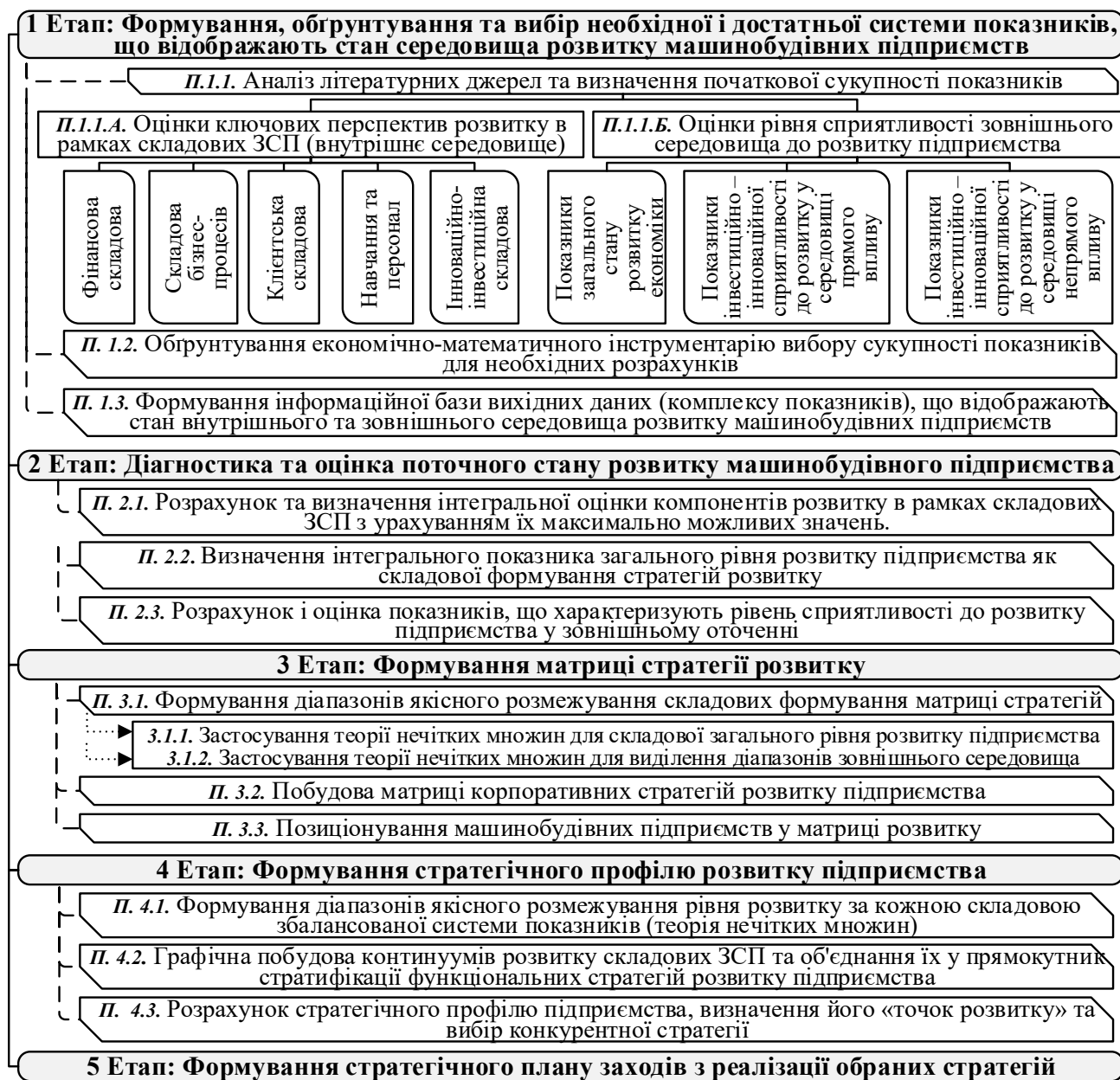


Рисунок 3 – Структурно-логічна послідовність етапів формування стратегії розвитку

Використання виділених етапів дозволяє підвищити якість управлінських рішень в процесі формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівного підприємства.

У другому розділі «Аналіз стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств» – визначено та проаналізовано сучасний стан та основні тенденції розвитку машинобудівних підприємств на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях.

На основі аналізу статистичної інформації виявлено основні тенденції, притаманні зовнішньому середовищу щодо його сприятливості до розвитку промислових підприємств за напрямками: розвитку економіки на макроекономічному рівні та стану



інноваційно-інвестиційного середовища прямого (на макроекономічному рівні) і непрямого впливу (на мезоекономічному).

Як свідчить аналіз основних макроекономічних показників економіки України (табл. 1) з 2007 р. обсяги валового внутрішнього продукту, інвестицій в основний капітал, прямих іноземних інвестицій характеризуються позитивною тенденцією збільшення майже до 2011 р., що сприяло зростанню випуску і реалізації продукції промисловості. Проте з 2012 р. визначені показники мають тенденцію до зменшення, що є наслідком складної економічної та фінансової ситуації в країні.

Таблиця 1 – Загальні макроекономічні показники результатів господарювання в Україні

Показник	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	720,7	948,1	913,3	1082,6	1316,6	1459,1	1454,9
Інвестиції в основний капітал, млрд. грн.	188,5	233,1	151,8	150,72	209,1	208,4	206,5
Прямі іноземні інвестиції в, млн. дол. США	29542	35616	40026	44789	49358	55296	58157
Індекс продукції промисловості, %	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	99,5	95,7
Індекс цін виробників промислової продукції (до грудня попереднього року), %	123,3	123,0	114,3	118,7	114,2	103,7	99,9

З'ясовано, що рівень і тенденції показників сприятливості зовнішнього середовища демонструють відсутність позитивної спрямованості. Це стосується рівня рентабельності операційної діяльності промислових підприємств (5,8% в 2007 р. та 3,0% в 2013 р.); питомої ваги збиткових підприємств (33% в 2007р. та 36,7% в 2013р.); темпу зростання кількості безробітних (84,6% в 2007 р. та 115,1% в 2013р. до попереднього року); обсягу капітальних інвестицій у машинобудуванні ( 7,5% в 2010 р. та 6,2% в 2013 р. в структурі промисловості); кількості інноваційно активних підприємств (421 од. в 2007 р. та 397 од. в 2013 р.); обсягу державної підтримки інноваційної діяльності (1,2% в 2007 р. та 0,3% в 2013 р.). Такі ж тенденції притаманні й процесам функціонування і розвитку промислових і машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Визначено, що нестабільність загальних тенденцій господарювання зумовлена не лише зменшенням рівня сприятливості макро- та мезосередовища через неефективну фінансову та інноваційно-інвестиційну політику та практику державного управління, але і наявністю невирішених протиріч у сферах життєдіяльності підприємств, які обґрунтовано за результатами дослідження сприятливості до функціонування та розвитку 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за визначеними складовими ЗСП за період з 2007 р. по 2013 р.

Основні результати функціонування та розвитку досліджуваних підприємств машинобудування за складовими ЗСП в 2013 р. наведено у табл. 2. Усередненні результати цих досліджень за 2007 - 2013 рр. представлено в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу, доведено, що підприємства машинобудування за показниками розвитку фінансової складової ЗСП характеризуються низьким рівнем прибутку, зменшенням показників загальної ліквідності, валової рентабельності та платоспроможності, що обмежує їх розвиток на основі інвестиційно-інноваційної діяльності та утруднює оновлення основних фондів.

За показниками використання клієнтської складової – визначено зростання оборотності готової продукції та питомої ваги нової продукції, поставленої на експорт та нової для ринку, що свідчить про зростання попиту на нову та інноваційну продукцію машинобудування, про зростання іміджу та ефективності збутової та маркетингової діяльності досліджуваних підприємств, що сприятиме збільшенню клієнтської бази та розширенню ринків збуту.

Таблиця 2 - Основні показники розвитку машинобудівних підприємств за складовими ЗСП в 2013 році

	Основні показники за складовими збалансованої системи показників														
	Фінансова			Клієнтська			Бізнес-процеси			Навчання та персонал			Інноваційно-інвестиційна		
Підприємство	Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Коефіцієнт дебіторської заборгованості	Питома вага витрат на збут в витратах реаліз. продукції	Фондовіддача	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Валова рентабельність виробництва	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	Коефіцієнт використання робочого часу	Середньорічний виробіток на одного працюючого тис. грн./чол.	Питома вага інвестицій в основний капітал	Питома вага інвестицій на інновації	Питома вага обсягу інноваційної продукції, перед. за межі України
1 ПАТ «ХМЗ» «Світло шахтаря»	0,149	7,742	1,288	64,72	2,444	0,047	4,554	7,992	0,427	0,272	0,838	170,2	0,062	0,0140	0,030
2 ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,015	0,206	0,015	21,11	5,728	0,027	5,018	13,21	0,113	0,110	0,776	218,7	0,031	0,0069	0,230
3 ПАТ «Електромашина»	0,132	0,807	0,100	18,05	4,680	0,075	7,969	31,40	0,387	0,089	0,841	141,1	0,042	0,0169	0,754
4 ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,001	0,329	0,006	15,89	1,085	0,021	1,213	4,100	0,236	0,114	0,824	67,90	0,006	0,0053	0,295
5 ПРАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,082	0,749	0,003	76,66	18,14	0,015	12,71	15,01	0,105	0,038	0,859	55,12	0,164	0,0000	0,136
6 ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,021	0,525	0,024	3,738	5,782	0,020	1,046	22,10	0,248	0,000	0,819	90,33	0,033	0,0284	0,193
7 ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,101	2,337	0,425	38,78	16,65	0,068	4,433	31,02	0,197	0,121	0,900	811,9	0,072	0,0104	0,329
8 ПАТ Кулінянський машинобудівний завод	0,000	6,707	0,017	3,520	21,81	0,018	0,854	3,913	0,069	0,028	0,674	60,59	0,001	0,0000	0,000
9 ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	0,000	1,047	0,009	8,833	2,554	0,017	0,440	2,511	0,045	0,019	0,605	35,20	0,005	0,0000	0,034
10 ПАТ Харківський електрозавод «Трансв'язок»	0,008	3,057	0,076	11,54	19,10	0,024	2,446	10,87	0,282	0,121	0,825	61,03	0,004	0,0018	0,231
11 ПАТ «ХТЗ» ім. С.Орджонікідзе»	0,000	-0,217	0,016	12,32	7,744	0,030	1,978	5,396	0,070	0,553	0,717	135,6	0,013	0,0059	0,395
12 ВАТ «Турбоатом»	0,151	2,184	0,371	9,372	3,104	0,038	3,397	3,030	0,610	0,160	0,860	176,8	0,016	0,0041	0,850
13 ПАТ «ХЕЛЗ»	0,082	2,240	0,241	9,071	1,551	0,010	12,07	11,11	0,245	0,007	0,737	74,52	0,010	0,0017	0,301
14 ПАТ «ХІПЗ»	0,023	0,322	0,080	7,197	3,578	0,017	2,411	11,12	0,184	0,613	0,837	178,9	0,084	0,0336	0,691
15 ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,015	1,093	0,010	3,849	1,453	0,059	0,300	1,043	0,210	0,000	0,694	21,67	0,008	0,0000	0,059
16 ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,174	6,925	1,282	11,15	7,566	0,053	3,197	12,34	0,545	0,563	0,872	116,2	0,074	0,0247	0,791
17 ПАТ «ФЕДЛ»	0,113	0,552	0,067	87,20	6,922	0,015	4,841	28,50	0,200	0,008	0,909	178,6	0,188	0,1249	0,000
18 ВАТ «Мерсф'янський механічний завод»	0,000	0,097	0,006	3,629	14,50	0,009	0,715	9,127	0,068	0,024	0,838	19,98	0,007	0,0034	0,000

Таблиця 3 - Основні результати розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств

Рік	Рентабельність сукупного капіталу	Коефіцієнт фінансової стійкості	Фондо-віддача	Продуктивність одного працюючого, тис. грн./чол.	Коефіцієнт використання робочого часу	Питома вага інвестицій в основний капітал у власному капіталі	Питома вага відвантаженої інноваційної продукції в обсязі реалізованої продукції
2007	0,053	3,756	3,389	156,84	0,854	0,114	0,045
2008	0,028	2,046	3,573	188,89	0,815	0,074	0,017
2009	0,043	2,159	3,442	243,57	0,599	0,098	0,013
2010	0,031	1,815	3,367	213,53	0,803	0,892	0,030
2011	0,056	1,183	5,068	278,09	0,740	0,368	0,003
2012	0,063	0,467	4,303	260,24	0,774	0,104	0,021
2013	0,052	1,507	3,300	259,91	0,787	0,105	0,010

Встановлено, що за показниками розвитку складової бізнес-процесів, підприємства мають високу питому вагу зношеності обладнання, високий рівень операційних витрат та невідповідність виробничих процесів європейським стандартам виробництва та якості продукції, що потребує додаткових інвестицій у модернізацію вітчизняного машинобудування.

На основі аналізу розвитку підприємств за складовою навчання та персонал, виявлено зростання потреби у висококваліфікованому персоналі, низький рівень зайнятості та зменшення питомої ваги додаткової зарплати та компенсаційних виплат у ФОП, що свідчить про низький рівень кадрового менеджменту, відсутність розроблених стратегічних програм з управління персоналом та потребує переорієнтації на постійний інвестиційний розвиток персоналу.

За результатами аналізу показників функціонування підприємств за інноваційно-інвестиційною складовою ЗСП визначено незначний обсяг інвестицій в нематеріальні та матеріальні активи, зростання власних інвестицій за напрямком технологічних інновацій та дослідження і розробки, зростання питомої ваги працівників, що є винахідниками та раціоналізаторами, занижений рівень державного фінансування, зменшення обсягу інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів, що пов'язано з відсутністю гарантій безпеки для інвестора та високий ступінь ризику.

На основі аналізу стану економіки в цілому та економічних показників функціонування конкретних машинобудівних підприємств, виявлено та обґрунтовано наявність невирішених протиріч у внутрішньому та зовнішньому щодо підприємства середовищі, що свідчить про необхідність розробки пропозицій з удосконалення стратегічного управління підприємством на основі процесу формування необхідних та доцільних стратегій його розвитку з врахуванням впливу зовнішнього середовища.

**У третьому розділі «Методичне забезпечення формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників»** – розроблено методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівного підприємства у внутрішньому середовищі з урахуванням ЗСП; запропоновано методичний підхід до визначення сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств; удосконалено методичні рекомендації щодо визначення кількісно-якісних меж рівнів загального розвитку та сприятливості середовища для формування їх стратегій; розроблено й обґрунтовано модель формування стратегічного профілю машинобудівного підприємства, що включає корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії.

З використанням багатовимірного факторного аналізу уточнено систему показників оцінювання загального рівня розвитку підприємств у внутрішньому середовищі за складовими ЗСП, що є підґрунтям розробленого методичного підходу (рис. 4), який апробовано на прикладі 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за період 2007 – 2013 рр.

Визначено, що найбільш значущими є показники: за фінансовою складовою – рентабельності, фінансової стійкості та обіговості власних засобів; за клієнтською складовою – дебіторської та кредиторської заборгованості, обсягу нової та інноваційної продукції на ринках дальнього та ближнього зарубіжжя; за клієнтською складовою – коефіцієнти оборотності готової продукції; за складовою бізнес-процесів – показники оборотності запасів та необоротних активів, фондівіддачі, показники рентабельності виробництва та продажу, виробничих та адміністративних витрат; за складовою навчання та персонал – показники інвестування в розвиток, мотивацію та відтворення трудових ресурсів підприємства; за інноваційно-інвестиційною складовою – показники, що характеризують обсяги інвестування в активізацію інноваційної діяльності підприємства.

Виділені часткові показники об'єднані методом адитивної згортки в інтегральні (формули 2, 3, рис. 4).

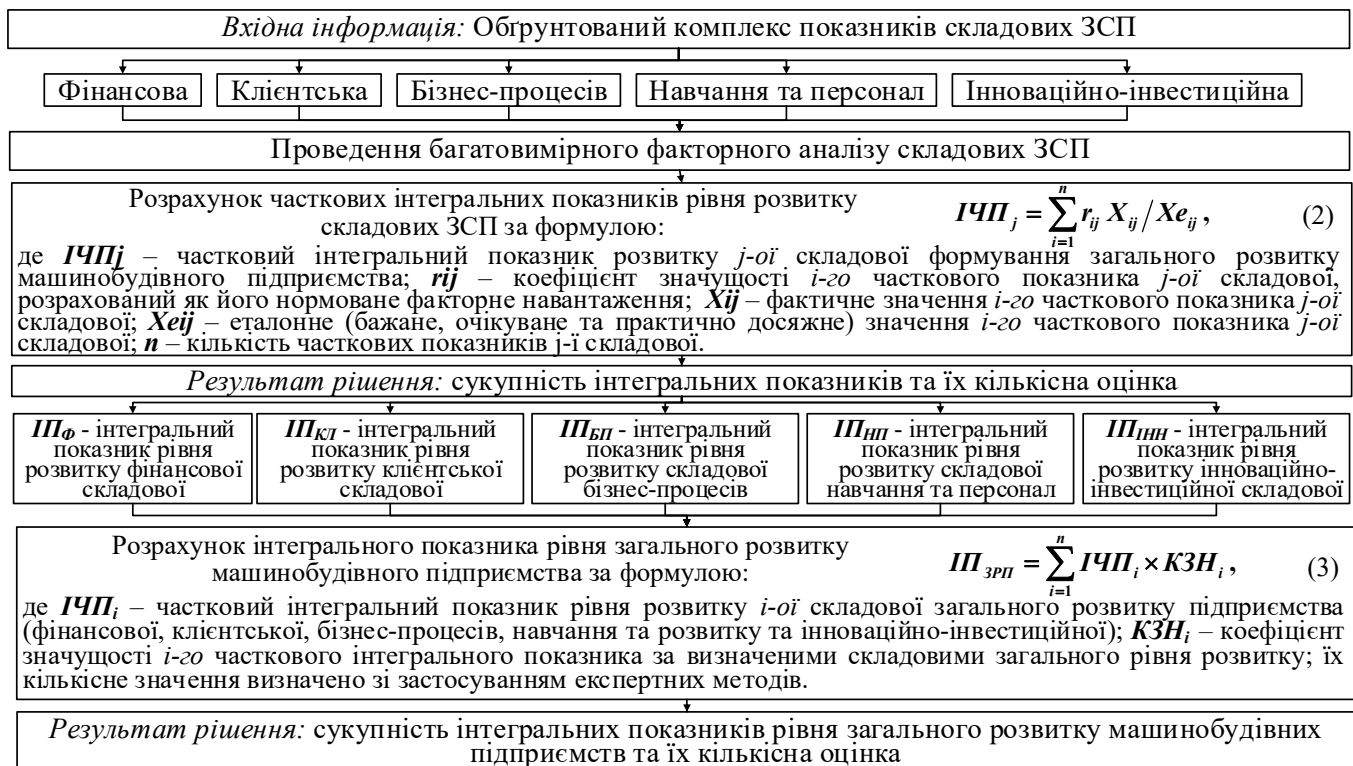


Рисунок 4 – Методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівного підприємства з врахуванням ЗСП

За результатами розрахунків встановлено, що 38,89% підприємств, серед яких такі як: ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Вовчанський агрегатний завод», ПАТ «завод ім. Фрунзе» є лідерами щодо рівня розвитку складових життєдіяльності за ЗСП. Проте загальний рівень інтегральних показників розвитку сукупності аналізованих підприємств є достатньо низьким (від 0,099 до рівня 0,3903 в 2013 р.), оскільки його максимальне значення дорівнює одиниці. Це свідчить про доцільність формування дієвих стратегій розвитку.

У дисертації запропоновано методичний підхід до визначення сприятливості зовнішнього середовища до розвитку за складовими: загального стану економіки країни та інноваційно-інвестиційного макро- та мікросередовища (рис. 5). За результатами багатовимірної факторної аналізу обґрунтовано систему показників оцінки рівня сприятливості складових та розраховано їх часткові інтегральні показники (формула 4, рис. 5), які об'єднано в загальний інтегральний показник сприятливості зовнішнього середовища з урахуванням значущості складових (формула 5, рис. 5).

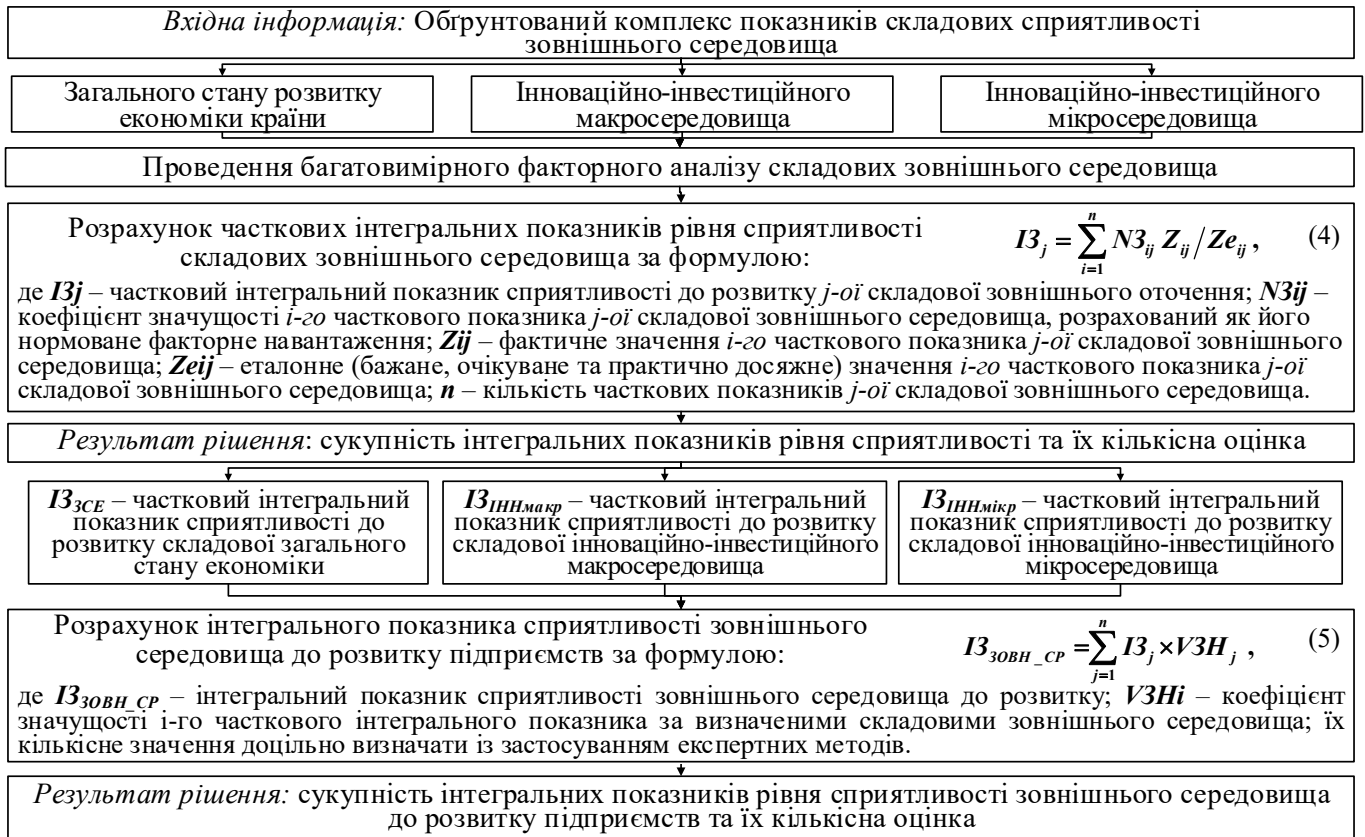


Рисунок 5 – Методичний підхід до визначення рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств

За результатами розрахунку інтегральних показників рівня сприятливості до розвитку за період 2007-2013 рр. зроблено висновок, що у зовнішньому середовищі спостерігається динаміка зростання інтегральних показників загального стану розвитку економіки країни (від 0,7206 в 2007р. до 0,8013 в 2013 р.) та сприятливості зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу (від 0,6207 в 2007 р. до 0,7639 в 2013 р.), що свідчить про наявність в економіці країни та у інноваційно-інвестиційній сфері функціонування та розвитку машинобудівних підприємств певних передумов для їх подальшого розвитку.

Для вибору корпоративних стратегій розвитку підприємств сформовано дев'ятикватратну матрицю за двома запропонованими критеріями рівнів інтегральних показників: загального розвитку підприємств ( $III_{зрп}$ ) та сприятливості їх зовнішнього середовища ( $I_{3\text{зовн\_ср}}$ ), що відповідає 3 етапу структурно-логічної послідовності формування стратегій. З використанням теорії нечітких множин та побудованих функцій приналежності за експертними методами (рис. 6 та рис. 7) кожний критерій матриці розмежовано на три рівні «низький», «середній» та «високий» (табл. 4) та обґрунтовано їх змістовне наповнення.

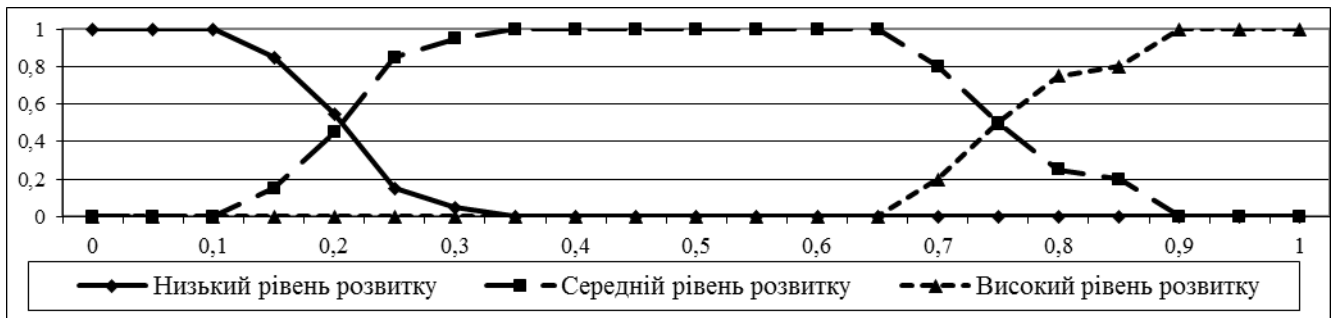


Рисунок 6 – Функції приналежності підприємств до класів залежно від оцінки його рівня загального розвитку

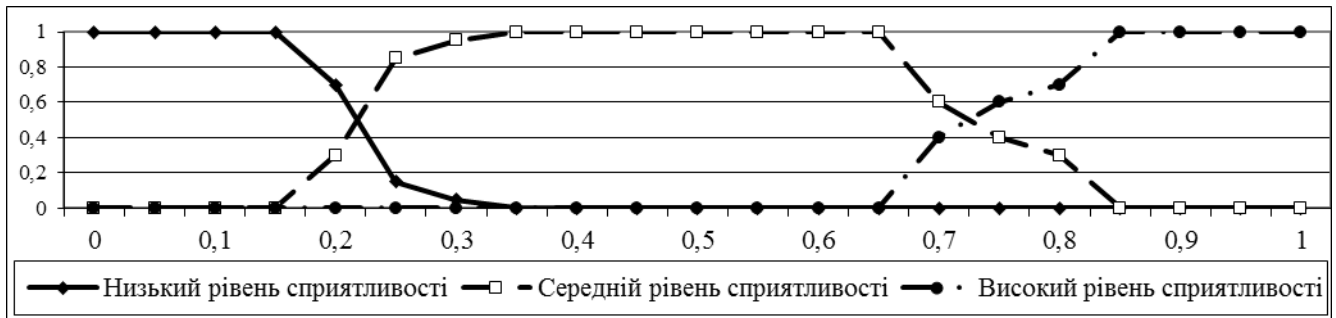


Рисунок 7 – Функції приналежності зовнішнього середовища до класів залежно від оцінки рівня сприяєливості до розвитку

Таблиця 4 – Межі якісних ознак інтегральних показників рівня загального розвитку підприємства ( $III_{ЗРП}$ ) та рівня сприяєливості зовнішнього середовища до розвитку ( $I_{ЗОВН\ CP}$ ) за побудованими функціями приналежності

Складові формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
$III_{ЗРП}$	0,000 – 0,183	0,183 – 0,750	0,750 – 1,000
$I_{ЗОВН\ CP}$	0,000 – 0,220	0,220 – 0,725	0,725 – 1,000

За значеннями інтегральних показників загального рівня розвитку машинобудівних підприємств та сприяєливості зовнішнього середовища (табл. 5) в 2013 р. здійснено їх позиціонування у матриці корпоративних стратегій (рис. 8).

У 2013 р. шість машинобудівних підприємств (33,3% від досліджуваної сукупності), характеризуються низьким значенням загального рівня розвитку та середнім рівнем сприяєливості зовнішнього оточення (квадрант 4). Для таких підприємств запропоновано стратегії внутрішнього розвитку на базі власних та залучених ресурсів, підтримки низької собівартості; зростання прибутковості; зниження виробничих та невиробничих витрат, виживання та антикризові стратегії.

Дванадцять підприємств машинобудування (67,6% від досліджуваної сукупності), позиціоновано за середнім рівнем загального розвитку та середнім (ближче до високого) рівнем сприяєливості зовнішнього середовища (квадрант 5). Для цієї сукупності підприємств рекомендовано стратегії зростання та стабілізації, внутрішнього та зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та позикових коштів; часткового інвестування, підтримки рівня капіталовкладень; збільшення ринкової вартості підприємства; іміджу та ін. Для визначення доцільних видів конкурентних та функціональних стратегій розвитку, які є похідними від корпоративних, у дисертації розроблено модель формування стратегічного профілю підприємства.

Таблиця 5 - Інтегральні показники загального рівня розвитку підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища за кількісними межами рівня розвитку

	Підприємство	2007р		2013р	
		ШЗрп.	ІЗЗОВН СР	ШЗрп.	ІЗЗОВН СР
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,3415	0,4707	0,3349	0,5858
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,2576	0,5043	0,1556	0,5411
3	ПАТ «Електромашина»	0,3258	0,4965	0,3044	0,6147
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1953	0,4968	0,1753	0,5847
5	ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,2861	0,4772	0,3024	0,5411
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,1946	0,4836	0,2303	0,5539
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,2848	0,4819	0,3316	0,6292
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,2735	0,4648	0,1802	0,5411
9	ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	0,1709	0,4648	0,0990	0,5411
10	ПАТ Харківський електрозавод «Трансв'язок»	0,2481	0,4742	0,2834	0,5411
11	ПАТ «ХТЗ» ім. С.Орджонікідзе	0,1689	0,4821	0,2360	0,6339
12	ВАТ «Турбоатом»	0,2698	0,5459	0,3903	0,6938
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,2951	0,5076	0,2167	0,5411
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2607	0,5288	0,2300	0,6688
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,1630	0,4737	0,1476	0,5411
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,3137	0,4944	0,3372	0,6289
17	ПАТ «ФЕД»	0,3030	0,4648	0,2826	0,5847
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,2163	0,4654	0,1825	0,5847

Кількісні межі ознак (відповідно табл.4): *низький рівень*; *середній рівень*; *високий рівень*

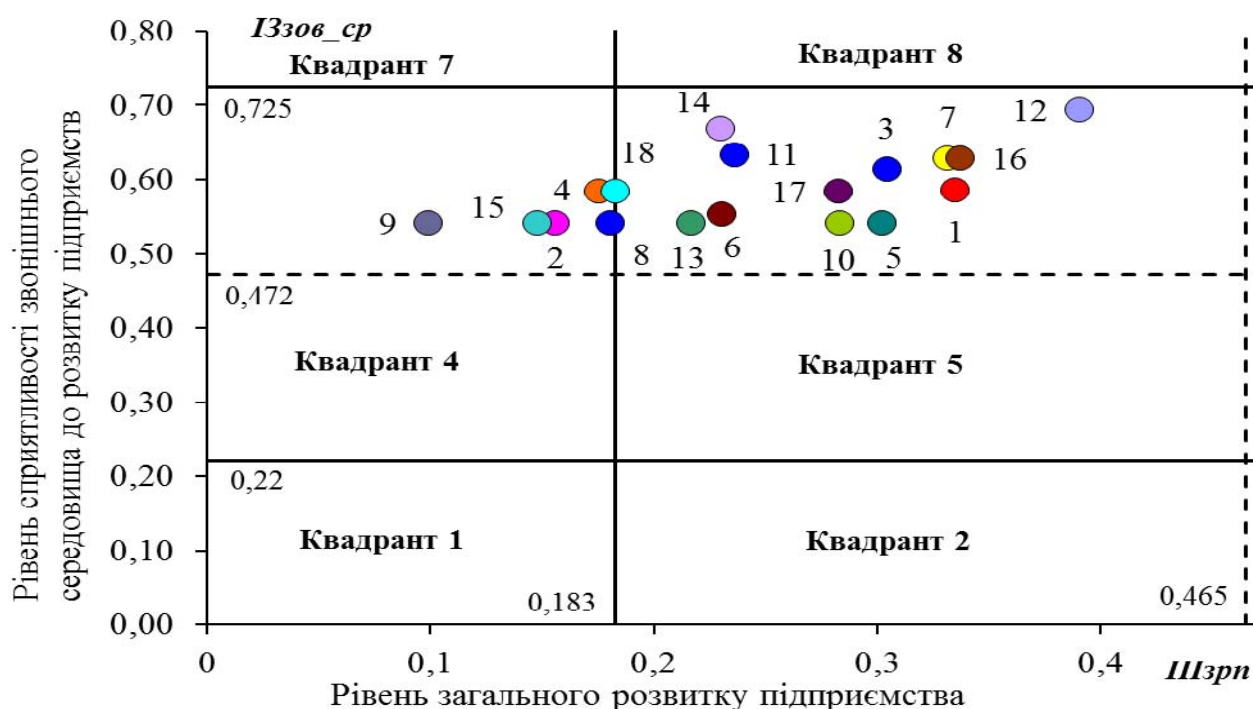


Рисунок 8 - Позичонування машинобудівних підприємств (за номером у табл. 5) у фрагменті матриці стратегій розвитку за 2013 рік

В основу моделі покладено формування континуумів розвитку складових ЗСП, їх графічне об'єднання та визначення «точок розвитку» підприємства з урахуванням якісного рівня інтегральних показників, які доцільно розглядати за двома видами: як точки перспективного розвитку – для конкурентних перспективних стратегій, та точки

проблемного розвитку – для проблемних конкурентних стратегій. Побудований стратегічний профіль для ВАТ «Турбоатом» наведено на рис. 9.

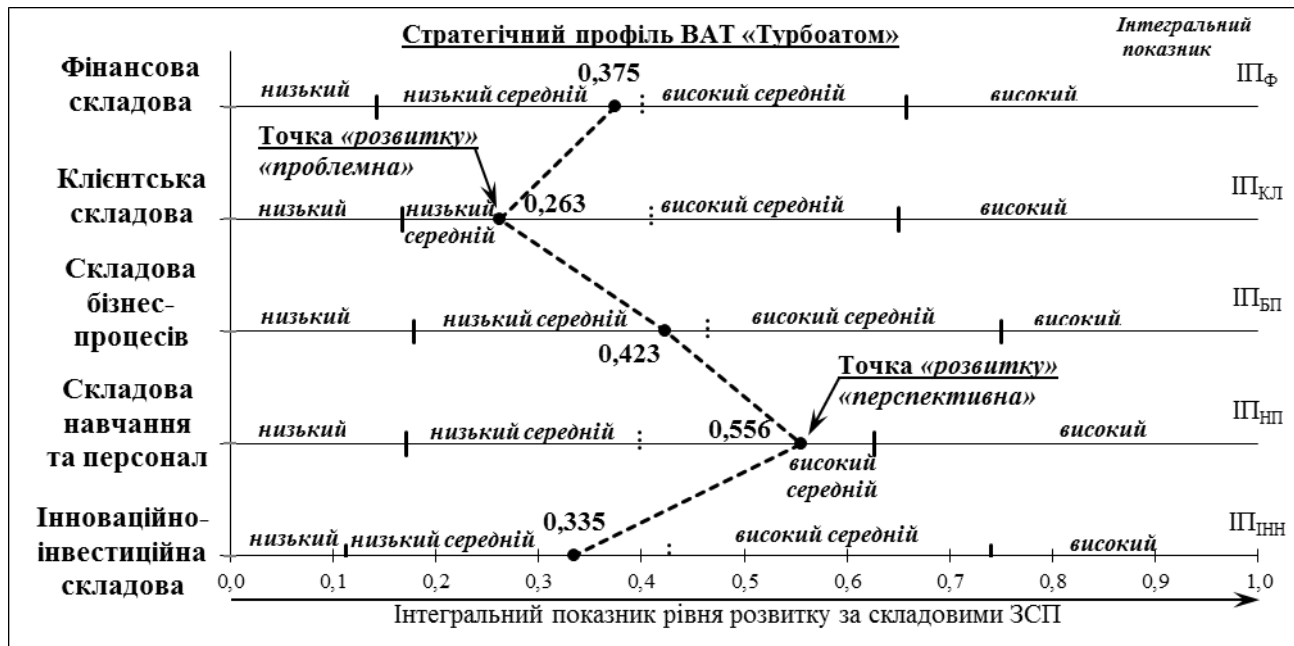


Рисунок 9 - Стратегічний профіль ВАТ «Турбоатом» за 2013 р.

За розрахованим стратегічним профілем підприємства визначено, що його конкурентною перспективною стратегією є навчання та розвиток персоналу (за складовою ЗСП, що характеризується найбільшим значенням інтегрального показника – 0,566), а проблемною конкурентною стратегією – розвиток клієнтської бази за клієнтською складовою ЗСП (значення інтегрального показника відповідає 0,263). Стратегічні профілі побудовано для всіх 18 досліджуваних машинобудівних підприємств за 2013 р.

У відповідності з сформованими конкурентними і функціональними стратегіями, з використанням інструментарію визначення комплексної оцінки заходів стратегічного плану реалізації стратегій розвитку, яка враховує значущість заходу та його відставання від очікуваного (планового значення), розроблено перспективні пріоритетні заходи щодо реалізації визначених стратегій, впровадження яких сприятиме подальшому розвитку підприємств, що доведено на прикладі ВАТ «Турбоатом» за статистичними даними його діяльності за 2013 р.

У **додатках** до дисертації надано довідки про впровадження результатів дослідження та систематизовано показники оцінки розвитку підприємств за складовими ЗСП, допоміжну статистичну та аналітичну інформацію, результати використання багатовимірного факторного аналізу та побудовані стратегічні профілі 18 досліджуваних машинобудівних підприємств за 2013 р.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств. Основні висновки і пропозиції полягають у такому:

1. Доведено доцільність практичного використання класифікаційних ознак видів розвитку підприємства: за спрямованістю внутрішніх можливостей розв'язання протиріч



(розвиток за рахунок фінансів, бізнес процесів, персоналу, клієнтів, інновацій та інвестицій), за впливом складових ЗСП (розвиток за перспективним напрямком або проблемним напрямком). Впровадження запропонованих ознак в процес управління підприємствами сприяє формуванню обґрунтованих стратегій їх діяльності.

2. На основі компаративного критеріального аналізу управлінських інструментів, обґрунтовано доцільність використання ЗСП в якості стратегічного інструменту для формування стратегій розвитку, доповненої інноваційно-інвестиційною складовою, застосування якої сприяє формуванню інноваційно-інвестиційній моделі розбудови економіки України та стратегічній спрямованості розвитку машинобудівних підприємств, для забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

3. Розкрито сутнісне наповнення та доведено доцільність використання структурно-логічної послідовності етапів формування стратегій розвитку підприємства на основі ЗСП, що передбачає: обґрунтування системи показників внутрішнього (на основі ЗСП) та зовнішнього середовища підприємства; діагностику рівня загального розвитку внутрішнього середовища підприємства; визначення сприятливості зовнішнього середовища щодо розвитку підприємства; формування матриці корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання; ідентифікацію його стратегічного профілю за визначеними конкурентними та функціональними стратегіями. Реалізація запропонованих етапів забезпечує ефективне стратегічне управління розвитком підприємства.

4. Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівного підприємства у внутрішньому середовищі, що передбачає: визначення інтегральної оцінки рівня розвитку для кожної складової ЗСП: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, персонал і навчання та інноваційно-інвестиційної за обґрунтованою методом багатовимірною факторного аналізу системою часткових показників та розрахунок інтегрального показника рівня загального розвитку підприємства за методом адитивної згортки часткових з врахуванням значущості складових ЗСП, визначених з використанням експертних методів. Практичну значущість методичного підходу доведено на прикладі 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за результатами господарювання з 2007 по 2013 рр.

5. Удосконалено методичний підхід до визначення рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням його загального та інноваційно-інвестиційного прямого і непрямого впливів. Побудова матриці залежності рівня загального розвитку підприємств від рівня сприятливості зовнішнього середовища дозволяє позиціонувати досліджувані підприємства машинобудування щодо доцільних для використання корпоративних стратегій, впровадження яких покращує економічне становище підприємства та створює реальні можливості забезпечення очікуваної конкурентоспроможності.

6. Обґрунтовано доцільність використання положень теорії нечітких множин при визначенні кількісних меж якісних ознак рівнів загального розвитку підприємства у внутрішньому середовищі та сприятливості до розвитку у зовнішньому як в цілому для підприємств, так і за їх функціональними сферами життєдіяльності, що відповідають складовим ЗСП. Відзначено, що практичне використання обґрунтованих кількісно-якісних меж сприяє більш зваженій ідентифікації корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівних підприємств.

7. Розроблено модель формування стратегічного профілю підприємства яка базується на побудові континуумів розвитку складових ЗСП, їх графічному об'єднанні та визначені «точок розвитку» з врахуванням якісного рівня інтегральних показників складових. В результаті практичного використання моделі у ВАТ «Турбоатом» розраховано стратегічний профіль підприємства та визначено його конкурентну перспективну стратегію за складовою ЗСП «навчання та персонал» (характеризується максимальним значенням інтегрального показника розвитку складової – 0,566), та проблемну конкурентну стратегію за «клієнтською» складовою ЗСП (відповідає мінімальному значення інтегрального показника – 0,263). Запропоновано заходи реалізації визначених стратегій, рейтинг яких визначено за комплексною оцінкою, що враховує значущість кожного заходу та відхилення показника, який його визначає. Використання розробленої моделі у ВАТ «Турбоатом» довело її теоретичну обґрунтованість та практичну значущість.

8. Результати дослідження впроваджені у практичну діяльність ДП ДЗ ПАТ «Турбогаз», ВАТ «Турбоатом», ТОВ «Екотест», рекомендовані Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської облдержадміністрації для використання на промислових підприємствах Харківського регіону, використовуються у навчальному процесі НТУ «ХП».

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник НТУ «ХП». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП», 2010. – № 62. – С. 33–40.

2. Побережний Р. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління / Р. О. Побережний // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2011. – № 7. – С. 101–107.

3. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / Р. О. Побережний // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2011. – № 26. – С. 72–80.

4. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2012. – № 13. – С. 90–101.

5. Побережний Р. О. Особливості господарювання машинобудівних підприємств Харківського регіону як основа для їх ефективного функціонування та стратегічного розвитку / Р. О. Побережний, Н. М. Побережна // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2013. – № 22(995). – С. 151–159.

*Здобувачем проаналізовано сучасний стан функціонування машинобудівних підприємств як складової формування стратегій їх розвитку.*

6. Побережний Р. О. Деякі аспекти складової збалансованої системи показників – «навчання та розвиток персоналу» / Р. О. Побережний // Наук. вісник Одеського національного економічного університету. – Одеса. : ОНЕУ, 2013. – № 22 (201). – С. 108–116.

7. Poberezhnyi R. O. Using HR scorecard for development of the strategic potential of machine-building enterprises / P. G. Pererva, R. O. Poberezhnyi // Зб. наук. праць. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2014. – № 2(8). – С. 68–73.

*Здобувачем обґрунтовано вплив складової ЗСП «персонал та навчання» на стратегічний розвиток підприємства.*

8. Побережний Р. О. Формування матриці стратегій розвитку машинобудівного підприємства: змістовні аспекти та особливості / Р. О. Побережний // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – Ужгород : УНУ, 2014. – Вип. 3(44). – С. 69–72.

9. Побережний Р. О. Вибір стратегій розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону: практичний аспект / Р. О. Побережний // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон : ВД «Гельветика», 2014. – Вип. 9-1. – Ч. 2. – С. 92–97.

10. Побережний Р. О. Методологический подход к оценке потенциала развития машиностроительных предприятий / Р. О. Побережний // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. – Курск : ИП Горохов А. А., 2013. – № 1. – С. 224–230.

11. Poberezhnyi R. O. Forming the Strategic Potential for Development of Machine – building Enterprises: The Balanced Scorecard in Use / R. O. Poberezhnyi // Theory Methodology Practice. – Miskolc : Miskolc University Press, 2013. – Volume 9. – Numer 2. – S. 79–85.

12. Poberezhnyi R. O. A proactive approach in the formation of innovation activity of SMEs / O. I. Savchenko, R. O. Poberezhnyi // Beyond the horizon of Tempus projects. Theory and practice of project management. – Cesena : Editrice «Il Ponte Vecchio», 2014. – S. 379–390.

*Здобувачем: проведено дослідження інноваційної складової розвитку підприємств Харківського регіону.*

13. Побережний Р. О. Алгоритмічна модель формування стратегічного профілю машинобудівного підприємства: практичний аспект / Р. О. Побережний // Бізнес Інформ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – № 3. – С. 83–92.

14. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / Р. О. Побережний // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі : кол. монографія. – Харків : «Цифрова друкарня №1», 2012. – С. 299–311.

15. Побережний Р. О. Сущность и основные виды стратегий предприятий / Р. О. Побережний // Стратегии инновационного развития экономики. Современные инновационные трансформации. : кол. моногр. – Харьков : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2013. – Ч.1. – С. 41–51.

16. Побережний Р. О. Сутність стратегії та розвитку підприємства / Р. О. Побережний // Труды VII-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Дослідження та оптимізація економічних процесів», (Харків, 1–3 грудня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2010. – С. 230–231.

17. Побережний Р. О. Особливості збалансованої системи показників / Р. О. Побережний // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія інноваційного розвитку економіки: – бізнес, наука, освіта», (Харків, 06–09 квітня 2011 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2011. – С. 255–257.

18. Побережний Р. О. Розвиток підприємства як спрямований розвиток елементів внутрішнього середовища та елементів сфери діяльності / Р. О. Побережний // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес та інновації у

сучасному світі», (Луганськ, 09–10 квітня 2012 р.). – Луганськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. – С. 101–103.

19. Побережний Р. О. Використання методів управління на вітчизняних промислових підприємствах у сучасних умовах / Р. О. Побережний // Тези Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегії подолання економічної кризи: сутність та практичне застосування», (Одеса, 24–25 серпня 2012р.). – Одеса : ЦЕДР, 2012. – С. 80–83.

20. Побережний Р. О. Методичний підхід до формування ЗСП / Р. О. Побережний // Тези XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Роль фінансово-кредитного механізму у розвитку економіки країни», (Львів, 1–2 березня 2013 р.). – Львів : ЛЄФ, 2013. – С. 102–105.

21. Побережний Р. О. Принципи та критерії формування показників ЗСП / Р. О. Побережний // Тези XIX Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегічні напрями державної економічної та соціальної політики у 2013 році», (Київ, 15–16 березня 2013 р.). – Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2013. – С. 19–20.

22. Побережний Р. О. Підходи до розуміння категорії «розвиток» / Р. О. Побережний // Тези XXII Міжнар. наук.-практ. конф. «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (Харків, 15–17 жовтня 2014 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2014. – Ч. 3. – С. 198.

23. Побережний Р. О. Особливості застосування теорії нечітких множин при моделюванні матриці стратегій розвитку / Р. О. Побережний // Тези Міжнар. наук.-практ. конф. «Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку», (Львів, 24–25 жовтня 2014 р.). – Львів : ЛЄФ, 2014. – Ч. 3. – С. 30–34.

24. Побережний Р. О. Концептуальна схема формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства / Р. О. Побережний // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія та механізм прискореного інноваційного розвитку економіки України на засадах соціально-екологічної відповідності», (Вінниця, 29–30 жовтня 2014 р.). – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – С. 81–86.

## АНОТАЦІЇ

**Побережний Р.О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників.** – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, 2015 р.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення і практичних рекомендацій з формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств на основі збалансованої системи показників.

У дисертації узагальнено економічну сутність та уточнено класифікацію розвитку підприємства; узагальнено підходи до формування збалансованої системи показників (ЗСП) та уточнено її; розроблено структурно-логічну послідовність етапів формування стратегій розвитку підприємства на основі ЗСП. Визначено тенденції розвитку промисловості, машинобудівних підприємств на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях. Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку машинобудівних підприємства у внутрішньому середовищі з урахуванням ЗСП;

запропоновано методичний підхід до визначення сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств; визначено кількісно-якісні межі рівнів загального розвитку та сприятливості зовнішнього середовища до розвитку для формування їх стратегій; обґрунтовано й розроблено модель формування стратегічного профілю машинобудівного підприємства, що включає корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії розвитку.

*Ключові слова:* управління підприємством, розвиток, оцінювання, стратегії розвитку; збалансована система показників, рівень загального розвитку підприємств; сприятливість зовнішнього середовища до розвитку, стратегічний профіль, конкурентні та функціональні стратегії.

**Побережний Р.О. Формирование стратегии развития машиностроительного предприятия на основе сбалансированной системы показателей.** – На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», Харьков, 2015.

Диссертация посвящена решению актуальной научно-практической задачи развития теоретических положений, методического обеспечения и практических рекомендаций по формированию стратегий развития машиностроительных предприятий на основе сбалансированной системы показателей.

В диссертации уточнена экономическая сущность понятия «развитие предприятия», под которым следует понимать процесс количественно-качественных изменений, которые происходят в результате разрешения внутренних и внешних противоречий, и обеспечивают повышение уровня общего развития и придают ему необходимую векторную стратегическую направленность. Уточнена классификация видов развития предприятия в соответствии с предложенными классификационными признаками: направленность внутренних возможностей разрешения противоречий (развитие за счет финансов, бизнес процессов, персонала, клиентов, инноваций и инвестиций), влияние составляющих ЗСП (развитие в соответствии с перспективным или проблемным направлениями).

Обобщены подходы к формированию сбалансированной системы показателей (ЗСП) и уточнены ее составляющие для формирования стратегий развития предприятий, состав которых дополнено инновационно-инвестиционной составляющей. Разработана структурно-логическая последовательность этапов формирования стратегий развития предприятия на основе ЗСП, которая включает: обоснование системы показателей внутренней (на основе ЗСП) и внешней среды предприятия; диагностику уровня общего развития предприятия, определение уровня благоприятности внешней среды к его развитию, формирование матрицы корпоративных стратегий развития, идентификация стратегического профиля предприятия с учетом конкурентных и функциональных стратегий предприятия по каждой составляющей ЗСП.

Определены тенденции развития промышленности, машиностроительных предприятий на макро-, мезо- и микроэкономических уровнях, которые характеризуются противоречивостью и низким уровнем инновационно-инвестиционных результатов. Разработан методический подход к оценке уровня общего развития машиностроительных предприятия во внутренней среде с учетом ЗСП на основе многомерного факторного

анализа, при помощи которого уточнена система показателей общего уровня развития субъекта хозяйствования. Предложен методический подход к определению уровня благоприятности внешней среды к развитию машиностроительных предприятий с учетом влияния общеэкономической и инновационно-инвестиционной среды. С использованием теории нечетких множеств разработана процедура определения количественно-качественных границ интегральных показателей уровней общего развития самого предприятия и благоприятности внешней среды к развитию машиностроительных предприятий для формирования их стратегий в соответствии с уровнем развития составляющих ЗСП. Обоснована и разработана модель формирования стратегического профиля машиностроительного предприятия, которая включает построение континуумов развития составляющих ЗСП, их графическое объединение и определение точек развития в соответствии с величиной интегрального показателя составляющих ЗСП. По выбранным точкам развития определены перспективные и проблемные конкурентные стратегии. На основе комплексной оценки определены наиболее приоритетные мероприятия, формирующие план реализации стратегий развития машиностроительных предприятий.

*Ключевые слова:* управление предприятием, развитие, оценка, стратегии развития, сбалансированная система показателей, уровень общего развития предприятий, благоприятность внешней среды к развитию, стратегический профиль, конкурентные и функциональные стратегии.

**Pobereznij R. Forming of strategy of development of machine-building enterprise is on the basis of the balanced scorecard. - Manuscript.**

Dissertation on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences after speciality 08.00.04 is an economy and management enterprises (after the types of economic activity). It is the National technical university the "Kharkiv polytechnic institute", Kharkiv, 2015.

Dissertation is sanctified to the decision of actual research and practice task in relation to development of theoretical positions, methodical providing and practical recommendations from forming of strategies of development of machine-building enterprises on the basis of the balanced scorecard.

In dissertation economic essence is generalized and classification of development of enterprise is specified; approaches are generalized to forming of the balanced scorecard (BSC) and it is specified constituents for forming of strategies of development; the structural and logical sequence of the stages of forming of strategies of development of enterprise is worked out on the basis of BSC. Progress of industry, machine-building enterprises trends are certain on macro-, meso- and microeconomic levels. The methodical going is worked out near the evaluation of level of general development of machine-building enterprises in an internal environment taking into account BSC; the methodical going is offered near determination of favorableness of machine-building enterprises to development in an environment; procedure of determination of in-quality limits of levels of general development and favorableness is offered to development of machine-building enterprises for forming of their strategies; reasonably and the model of forming of strategic profile of machine-building enterprise that includes corporate, competition and functional strategies of development is worked out.

*Keywords:* management of enterprise, development of enterprise, evaluation, strategies of development, balanced scorecard, forming of strategies of development, level of general development of enterprises, favorableness of enterprises is to development, strategic profile, competition and functional strategies.

**ПОБЕРЕЖНИЙ РОМАН ОЛЕГОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ  
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск канд. екон. наук, доц. Матросов О.Д.

Підписано до друку 22.10.2015 Формат 60x90/16.  
Обл. вид. арк. 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 78

---

Надруковано у копії-центрі «МОДЕЛІСТ»,  
ФО-П Миронов М.В.  
Свідоцтво № ВО4№022953  
61002, м. Харків, вул. Червонопрапорна, 3, літер Б-1