

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

На правах рукопису

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)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Перерва Петро Григорович
доктор економічних наук, професор

Харків – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Економічна сутність розвитку підприємств	11
1.2 Сутність та основні види стратегій розвитку підприємств	39
1.3 Збалансована система показників як ефективний інструмент формування стратегій розвитку підприємства.....	57
Висновки до 1 розділу.....	82
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	86
2.1 Оцінка стану та визначення тенденцій розвитку промисловості у макроекономічному середовищі	86
2.2 Дослідження результатів функціонування та розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону	118
2.3 Аналіз стану та розвитку машинобудівних підприємств за складовими ЗСП	138
Висновки до 2 розділу	163
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ.....	167
3.1 Методичний підхід до визначення загального рівня розвитку підприємства за окремими складовими збалансованої системи показників.....	167
3.2 Методичний підхід до визначення сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств у зовнішньому середовищі	201
3.3 Методичне забезпечення формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівних	

підприємств.....	222
Висновки до 3 розділу.....	256
ВИСНОВКИ.....	263
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	266
ДОДАТКИ.....	295

ВСТУП

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., 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., Горський М., Должанський І. З., Зінченко В. А., Каплан Р., Ковтуненко К. В., Нивен Пол Р., Нортон Д., Пилипенко А. А., Сталінська О. В., 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 «ХПІ» 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 прикладною 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 підприємства 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

доведені 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 «ХПІ» 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: обгрутування 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність розвитку підприємства

На сучасному етапі, відповідно до прийнятої «Стратегії розвитку України у період до 2020 року», стратегічними цілями на посткризовий період 2013 – 2020 років є посилення фундаментальних чинників сталого розвитку: створення сприятливих ринкових умов для суб'єктів ринку та інвесторів, сучасної інноваційної системи з посиленням віддачі від національної наукової сфери, поліпшення довкілля та якості життя з посиленням трудового потенціалу і структурно-технологічною модернізацією економіки. Результатом має стати активізація виробництва, підвищення рівня і якості життєвих стандартів населення; інтеграція України у світогосподарську систему з підвищення економічної безпеки та інституційної підтримки реформ, реалізація конкурентних переваг України на міжнародній арені і нарешті – скорочення розриву в економічному розвитку між Україною і розвиненими країнами [194, с. 137].

За цих умов актуальними стають питання вибору обґрунтованої господарської поведінки підприємства як суб'єкта ринкової економіки, що в свою чергу вимагає всебічного усвідомлення причин та характеру дії зовнішніх факторів, формування вмій та навичок пристосування до змін у зовнішньому оточенні через здійснення перетворень всередині підприємства. У зв'язку з цим, важливої актуальності набуває обґрунтований вибір, формування та реалізації стратегії розвитку промислових українських підприємств, тобто процес стратегічного управління їх життєдіяльністю та прогресивним розвитком.

Процес формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства повинен ґрунтуватися на визначенні сутності поняття «розвиток» як

економічної, так і філософської категорії. Оскільки філософія є основою природних і соціальних наук та «..крім того, філософський інструментарій пізнання, дослідження й аналізу об'єкта є універсальним, і тому може бути взятий за основу безпосередньо економічної інтерпретації поняття «розвиток» [222, с. 18], доцільним вважається проведений аналіз літературних джерел [22, 74, 121, 185, 187, 200, 203] щодо сутності поняття «розвиток» як філософської категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення розвитку як філософської категорії

Джерело	Зміст визначення
Тлумачний словник С. І. Ожегова [200]	Розвиток – процес закономірної зміни, переходу від одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Велика Радянська Енциклопедія [22, с. 409]	Розвиток як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів
Тлумачний словник української мови [74, с. 404].	1) як процес зростання, зміцнення чого – небудь; 2) як процес зміни якості чого – небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого
Словник російської мови [185, с. 593]	Розвиток – процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий
Радянський енциклопедичний словник [187, с. 1097]	Розвиток трактується як «необоротна, спрямована, закономірна зміна матерії і свідомості, їх унікальна властивість; в результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу або структури. Доцільно розрізняти дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовою кількісною зміною об'єкта та революційну, що характеризується якісними змінами в структурі об'єкта

Складено на підставі [22, 74, 185, 187, 200]

Аналіз літературних джерел з проблем визначення розвитку як філософської категорії дозволив виділити певні ключові моменти та узагальнити їх на рис.1.1:

– по – перше, розвитку притаманні невід’ємні атрибути – властивості як сукупність проявів, що відображають його загальні, характерні і специфічні риси. Розвиток властивий будь-яким об’єктам, що мають просту або складну системну будову;

– по – друге, сутність розвитку розуміється як процес закономірного змінювання переходу з одного стану в інший, що є більш досконалим, або як перехід від старого якісного складу до нового більш прогресивного. Таку постанову питання можна вважати дискусійною, бо «...загальна траєкторія розвитку може бути «переплетеною із змінами, які утворюють тупикові ходи еволюції, що можуть бути спрямовані і в бік регресу». Розвиток не може бути тільки однорідним та закономірним процесом і організація, що розвивається, постійно знаходиться під впливом і свого минулого, і свого майбутнього» [14, с. 61].

За результатами проведеного дослідження за основні властивості, які притаманні розвитку, доречно визначати наступні (рис. 1.1):

– циклічність – властивість, що полягає в переході кількості в якість, нова якість дає подальший розвиток кількості і т.д.;

– спіральність – властивість, що полягає у зміні розвитку по спіралі, при різному напрямку впливу розвитку на об’єкт розвитку. Розрізняють висхідну і спадну спіраль розвитку відповідно. Теоретично, як перехідний стан на спіралі розвитку, між поточним станом до висхідного або до спадного шляху розвитку можна вважати нейтральним, стагнаційним або перехідним шляхом розвитку. Дослідження [6, 73, 171, 176, 198, 222] показали, що система може знаходитися на цьому шляху розвитку незначний час;

– спрямованість. Напрямок може бути позитивним, конструктивним розвитком, розвитком «вперед» або негативним, деструктивним розвитком, розвитком «назад». Конструктивний розвиток заснований на висхідній тенденції, а деструктивний розвиток, відповідно, на спадній тенденції;

– динамічність. Це пояснюється тим, що розвиток є переходом

кількісних змін у якісні зміни. У свою чергу, процес зміни є динамічним процесом, який характеризується реальним часом дії та напрямом або вектором руху. Параметр часу дає можливість оцінити швидкість змін в реальному часі, а параметр вектору руху відображає напрям, за яким відбувається розвиток.

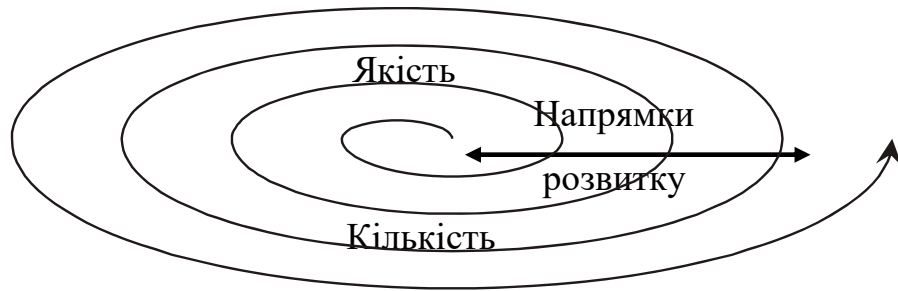


Рисунок 1.1 – Узагальнене схематичне представлення поняття «розвиток» з позиції філософії *

**Складено автором*

Таким чином, узагальнивши поняття «розвиток» як філософську категорію [22, 74, 121, 185, 187, 200, 203], доречно стверджувати, що розвиток підприємства – це спрямована зміна якісного стану підприємства, його структури, складу або властивостей, кількісних або якісних змін елементів підприємства. Притому розвитку підприємства притаманні ті ж властивості що і «філософському розвитку», тобто циклічність, спіральність, спрямованість та динамічність.

Аналіз наукових публікацій щодо трактування терміну «розвиток» [6, 14, 35, 49, 73, 84, 93, 105, 107, 120, 123, 128, 171, 176, 192, 198, 205, 222] як економічної категорії показав, що і сьогодні розуміння його сутності є дискусійним питанням, але здебільшого можна виділити декілька основних підходів до його розуміння.

Так Стадник В. В. та Йохна М. А. акцентують свою увагу на розвитку як сукупності трьох взаємопов'язаних процесів (рис. 1.2). Даний підхід науковці використовують як до природних, так і до економічних систем,

відзначаючи здатність підприємницьких структур як елементу економічної системи до цілеспрямованого коригування їх розвитком у відповідності стану і тенденціям розвитку «...національної економічної системи загалом, від тих правил і законів, які сформовані у ній для регулювання економічної поведінки усіх суб'єктів ринку» [192, с. 42–44].

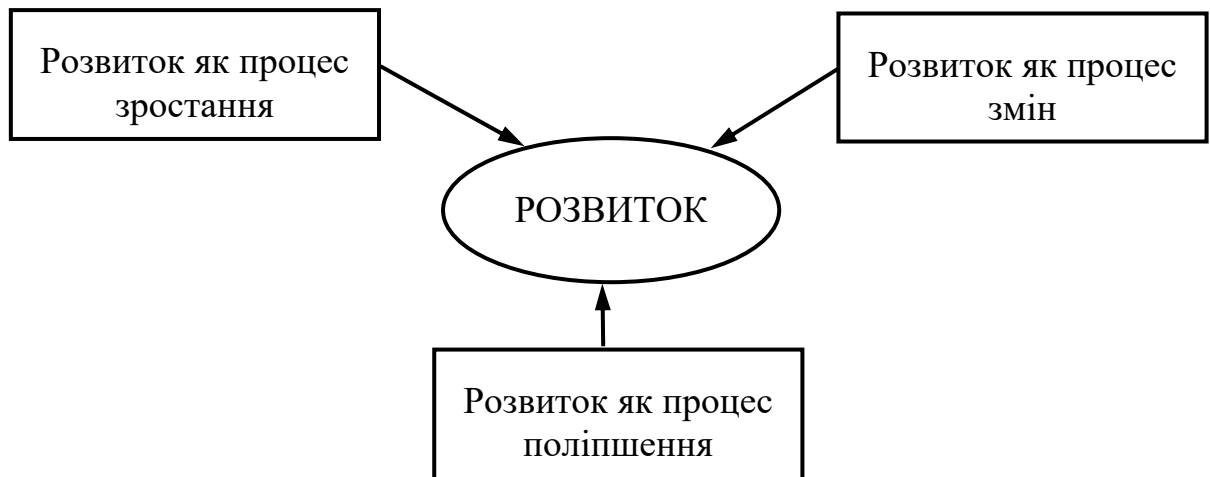


Рисунок 1.2 – Підхід Стадник В. В. та Йохни М. А.

до поняття розвитку

Згруповано автором за [192]

При цьому, розвиток як процес зростання розглядається вченими як збільшення кількісних показників на макрорівні – збільшення обсягів ВВП, збільшення рівня доходу, на мікрорівні – збільшення ринків збуту та показників прибутковості та фінансової стійкості підприємства. В цілому, зростання підприємства забезпечується появою його нових конкурентних переваг.

Розвиток як процес змін на макрорівні проявляється у «...структурних змінах в господарському комплексі країни, зміні структури і функцій інституційного середовища, підходів до використання ресурсів тощо. На мікрорівні це може відобразитися у якісних змінах стилю і методів управління, організаційному перепроєктуванні, технологічному оновленні виробництва тощо» [192, с. 43]. А вже розвиток як поліпшення за Стадник В. В. та Йохною М. А. «...передбачає, що здійснені зміни у економічній

системі сприяють не лише поліпшенню взаємодії її структурних елементів, а й покращенню їх існування» [192, с. 43]. Дослідження представлених трьох взаємопов'язаних процесів дозволяє зробити висновок, що данні поняття не тотожні поняттю «розвиток», але відбивають його характеристики. Таким чином, найбільш повно і точно поняття «розвиток» відображає процес змін, оскільки розвиток характеризується не тільки конструктивністю, а й деструктивністю.

Привертає увагу запропонований підхід (рис. 1.3) Раєвської О. В. [176] до розуміння терміну «розвиток» через:

- вивчення і виділення властивостей системи, що розвивається;
- формування трактувань даного терміна;
- порівняння поняття розвитку з родинними (у плані наукового пізнання поведінки систем) категоріями [176, с. 96].

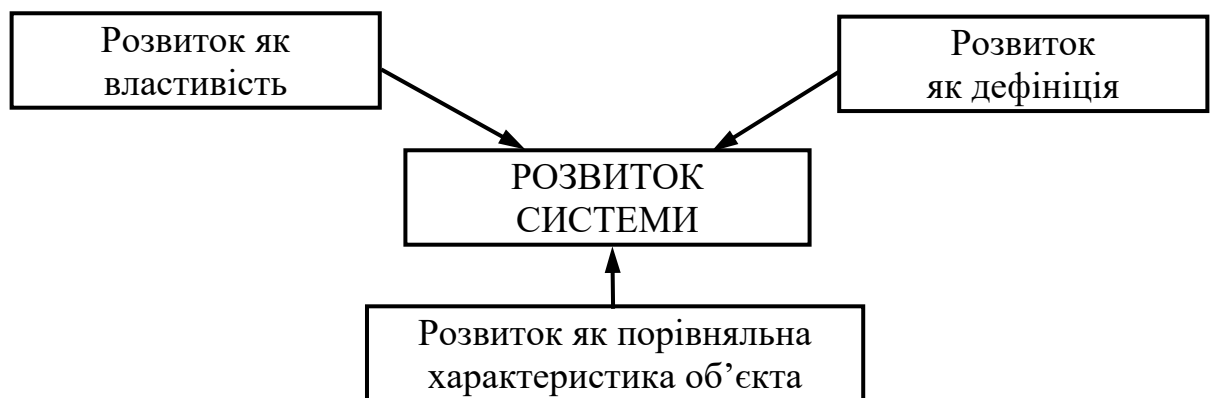


Рисунок 1.3 – Існуючі підходи до розуміння категорії
розвиток системи

Складено на підставі [176]

Доречно розділити думку Раєвської О. В. щодо доцільності запропонованого підходу до трактування категорії «розвиток системи», але проведене нами дослідження [6, 14, 22, 35, 49, 73, 74, 84, 93, 105, 107, 120, 121, 123, 128, 171, 176, 185, 187, 192, 194, 198, 200, 205, 222] дозволяє запропонувати деяке перетворення та доповнення поданого нею підходу (рис.1.4). Якщо розглядати розвиток через визначення властивостей системи,

що розвивається, доцільно звернути увагу на такі властивості розвитку як: необоротність, спрямованість та закономірність, оскільки у словниках саме ці властивості відзначені як основні.

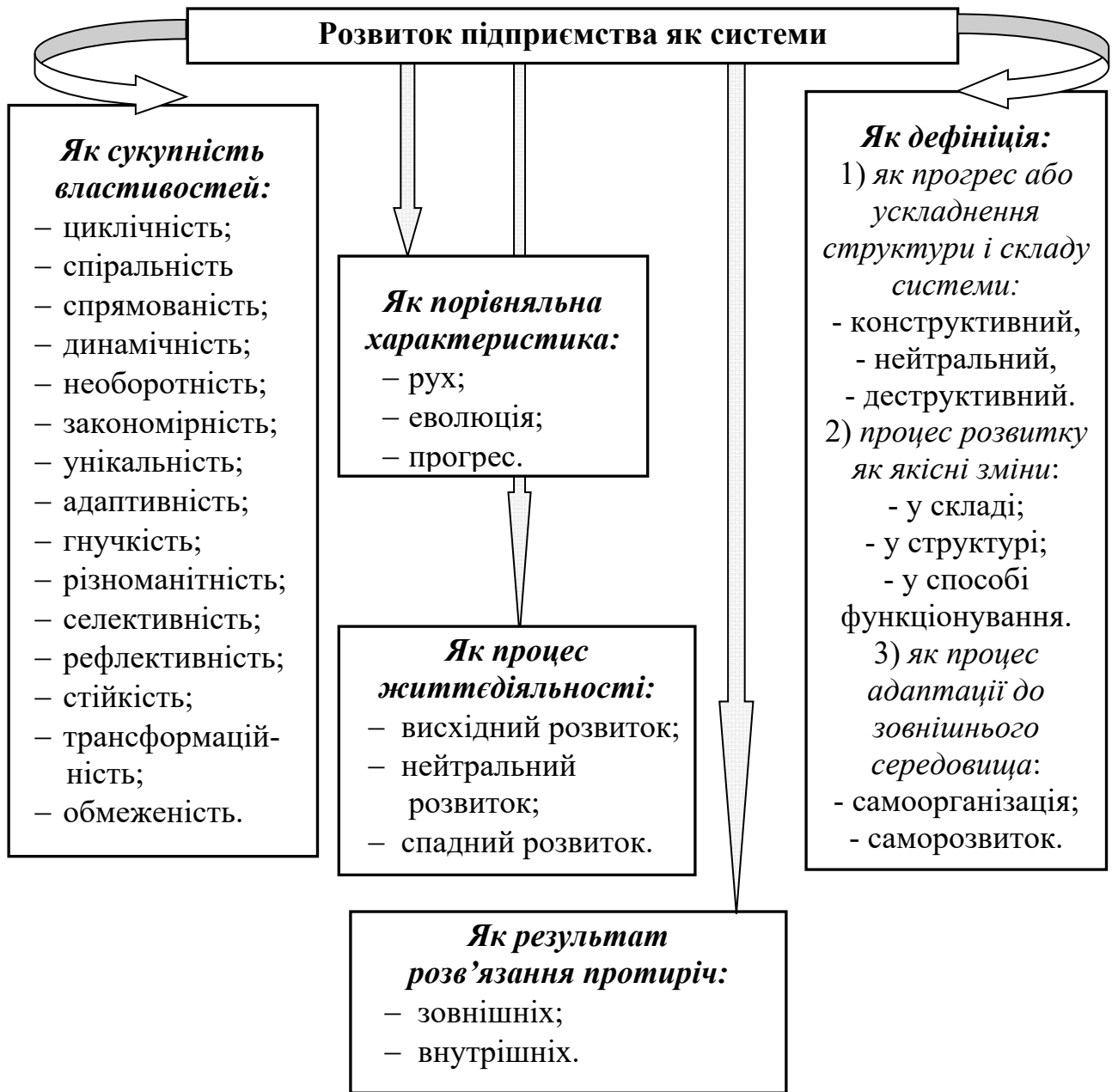


Рисунок 1.4 – Основні підходи до визначення категорії «розвиток підприємства як системи»

Складено автором за [6, 14, 22, 35, 49, 73, 74, 84, 93, 105, 107, 120, 121, 123, 128, 171, 176, 185, 187, 192, 194, 198, 200, 205, 222]

Згідно з радянським енциклопедичним словником поняття «розвиток» трактується як «необоротна, спрямована, закономірна зміна матерії і

свідомості, їх унікальна властивість; в результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу або структури...» [187, с. 1097]. Прихильником такого підходу є Мельник Л. Г., за науковими працями якого необоротність це властивість процесів «мимовільно протікати в певному напрямку без можливості природнього повернення у вихідний стан» [107, с. 19]. Тобто реальні предмети, явища, що змінюються, є неповторними у своїх індивідуальних рисах, «тому що представляють результат сукупного прояву різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [176, с. 97]. Таким чином, відповідний стан підприємства в минулому, в теперішньому або в майбутньому періоді, навіть якщо у підприємства є ідентичні характерні риси та показники, – не є тотожними або однаковими станами.

При цьому спрямованість забезпечує здатність відкритої системи до накопичування змін та виникнення нової якості, що в свою чергу надає змінам певний вектор або напрямок. «Переносячи дане трактування на дослідження економічних процесів, зокрема процесу розвитку, це означає здатність підприємства, проходячи через ланцюг випадкових відхилень під впливом внутрішніх та зовнішніх флуктацій (впливів або коливань), рухатися цілеспрямовано за деяким обраним вектором розвитку» [176, с. 97].

«Закономірність – властивість системи відповідати певним законам» [107, с. 21], вона забезпечує відповідність між змінами та причинно – наслідковими зв'язками, коли за тих самих обставин зміни системи відбуватимуться прогнозованим чином. Це «дозволяє з різноманіття відносин, що притаманні процесу розвитку, виділяти причину, стан і наслідки, тобто основні характеристики причинно – наслідкових зв'язків підприємства» [176, с. 97]. Таким чином, досліджуючи сутність категорії розвиток через систему її властивостей доцільно відзначити, що розвиток – це необоротний, спрямований, адаптивний та закономірний процес змін відкритої системи, який піддається цілеспрямованому коригуванню з огляду на стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування або ж на прогноз змін цього середовища у перспективі. При цьому, необхідно

відзначити, що «розвиток усіх підприємств має реальні перспективи тільки у тому випадку, коли його пріоритети будуть збігатися із суспільними уявленнями про інтереси держави загалом, тобто із тією стратегією, яка визнається даною державою» [14, с. 87].

Визначення поняття розвиток як економічної дефініції доцільно проводити за аналізом різноманітних трактувань даного терміну. Найбільш поширеніші визначення поняття «розвиток» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття розвитку

Автор	Зміст визначення
Акофф Р. [6, с. 64]	Розвиток – придбання потенціалу для покращення.
Гвішиані Д. М. [35, с. 6]	Розвиток – постійне, необоротне, якісне перетворення об'єктів.
Давтян Н. А. [49, с. 78]	Розвиток представляється специфічним інтегруючим локальні зміни процесом, який характеризується складним, необоротним, закономірним, стрибкоподібним характером.
Качура А. В. [84, с. 22]	Розвиток – спрямована, необоротна, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. При цьому, результатом кожного визначеного етапу розвитку є новий якісний стан об'єкту, системи, який як би відкриває нову главу в їх індивідуальній історії.
Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванов Ю. Б. [73, с. 72]	Під розвитком підприємства доцільно розуміти – кількісно – якісні зміни, що призводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
Коротков Е. М. [93, с. 296]	Розвиток – совокупність змін, які ведуть до появи нової якості та укріплюють життєстійкість системи, її здатність опиратися рушійному впливу зовнішнього середовища.
Масленчиков Ю. С. [105, с. 419]	Розвиток – перехід від одного якісного стану до іншого.
Новик І. Б. [120, с. 16]	Розвиток – це процес, система вибору у ході можливих альтернатив.

Закінчення табл. 1.2

Автор	Зміст визначення
Ожегов С. І. [123, с. 797]	Розвиток – це процес закономірних змін, переходу від одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого.
Пономаренко В. С. [171, с. 56]	Розвиток для організації розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднанні інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства.
Райко Д. В. [179, с. 57]	Розвиток промислового підприємства – це процес зміни структури і властивостей даної соціально – економічної системи для повнішої відповідності умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.
Раєвнева О. В. [176, с. 108]	Під розвитком підприємства розуміється унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування.
Тадоро М. П. [198, с. 64]	Розвиток необхідно розуміти як багатовимірний процес, який включає реорганізацію та переорієнтацію всієї економічної та соціальної системи.
Фатхутдінов Р. А. [205, с. 33]	Розвиток – процес удосконалення системи.
Ястремська О. М. [222, с. 20]	Розвиток – направлений процес зміни якісного стану об'єкта, що супроводжується перетвореннями його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність досягнення стійкості та адаптивності системи об'єкта відповідно до вимог зовнішнього середовища і таким чином забезпечує її життєдіяльність максимально тривалий період часу.

Згруповано автором за [6, 35, 49, 73, 84, 93, 105, 120, 123, 171, 176, 179, 198, 205,

Узагальнюючи данні представлені в табл. 1.2, доречно виділити чотири підходи щодо сучасних уявлень науковців про його сутність як дефініції (рис. 1.4):

- 1) розвиток як прогрес або ускладнення структури і аналізу системи;
- 2) процес розвитку як якісні зміни;
- 3) як процес адаптації до зовнішнього середовища;
- 4) як процес вирішення протиріч.

Представники першого підходу: [35, 105, 120, 198, 205] пов'язують розвиток тільки з процесом, який спрямовано у бік прогресу, або як до процесу, який обов'язково призведе до ускладнення структури та аналізу системи. Проте доцільно зробити деякі зауваження:

– по – перше, на наш погляд, критерієм розвитку зазвичай може слугувати як підвищення так і зниження рівня організованості та складності системи. Прикладом може слугувати деструктивний розвиток, коли підприємство знаходиться у передкризовому та кризовому стані. В такий період перед керівництвом підприємства постають завдання виходу з кризи, угруповання своїх потенційних можливостей, і як запобіжний захід – зменшення витрат на утримання надлишкових основних засобів, ліквідація непотрібних та збиткових підрозділів підприємства, проведення функціонально – вартісного аналізу та на основі отриманих результатів – скорочення та спрощення неефективних підрозділів та структур. При цьому «...впливає висновок про те, що при деструктивному шляху розвитку система знижує рівень своєї складності з метою досягнення більшого рівня керованості» [176, с. 104];

– по – друге, процес розвитку – не обов'язково прогресивний процес, про що свідчать розроблені та запропоновані до впровадження стратегії «згортання», «обмеженого інвестування», «стратегії реорганізації», «стратегії ліквідації» за якими наступним етапом розвитку підприємства стає його ліквідація або повна реорганізація. Необхідно зазначити, що розвиток не завжди сполучений тільки з прогресивними змінами, тем не менш цей процес

сприймається як антипод деструкції або руйнуванню. Адже дійсно, розвиток може йти по регресивному, згасаючому шляху, але при цьому передбачається упорядкований, а не хаотичний деструктивний процес;

– по – третє, сучасними науковцями виділяються два основних шляхи розвитку: в залежності від його спрямованості – прогресивний (розвиток вперед) та регресивний (розвиток назад), або ж в залежності від циклічного характеру розвитку – «...конструктивний, заснований на висхідній тенденції функціонування системи та деструктивний, заснований на спадній тенденції», причому «нейтральний або стагнаційний шлях розвитку доцільно розглядати «..як перехідний або до висхідного, або до спадного шляху розвитку» [176, с. 99].

Представники другого підходу [6, 49, 84, 171, 176, 192] пов'язують розвиток з процесом якісних змін або у складі системи, або у структурі системи. Але, необхідно відзначити, своєчасність та необхідність доповнення даного підходу Раєвневою О. В. третім компонентом розвитку – функціонуванням (поведінкою) системи. Функціонування та розвиток дуже тісно взаємопов'язані між собою. Функціонування з одного боку є процесом підтримки життєдіяльності, зберігання функцій, які визначають її цілісність, якісну визначеність та сутнісні характеристики. А з іншого боку – «.. це елемент розвитку системи, оскільки від якісних змін у підходах, методах і інструментах управління життєдіяльністю системи залежить її склад, структура і, в кінцевому рахунку, вектор розвитку» [176, с. 104].

Також, необхідно відзначити, що зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що і відображає можливість та закономірність настання й вирішення криз. Саме функціонування стримує процес розвитку, і, в той же час, є його живильною середою. Розвиток в свою чергу поступово або спонтанно руйнує багато процесів функціонування, але при цьому створює умови для його більш стійкого здійснення.

Група вчених, які підтримують третій підхід [73, 93, 176, 222] розглядають процес розвитку як процес адаптації до змін зовнішнього

середовища. Будь-яке підприємство не може існувати само по собі, ізолювано від навколишнього середовища, бо як елемент відкритої соціально – економічної системи веде безперервний обмін між собою та зовнішнім середовищем речовиною, енергією та інформацією. Підприємство має шанс на свою життєдіяльність тільки у тому випадку, якщо вписується в це середовище та може впливати на зовнішнє середовище тільки тією мірою, якою йому дозволяє це зробити зовнішнє оточення. Також, підприємство завжди є частиною самого зовнішнього середовища, тому у відповідь на зміни середовища на які воно не може вплинути, повинне пристосовуватися до функціонування в нових умовах.

Б. А. Райзберг вважає, що адаптивність – це «спроможність системи, підприємства чи окремої людини пристосовуватися до різноманітних умов оточуючого середовища» [178, с. 13]. «...У цьому сенсі підприємство розглядається як адаптивна система, що у залежності від сформованих умов може бути як самонастроювальною, так і такою, що самоорганізується» [176, с. 105].

Проведені дослідження показали, що є група вчених [14, 46, 207, 209, 215], які ототожнюють процес розвитку з такими поняттями динаміки як еволюція, прогрес, рух. Доцільність визначення понять «еволюція», «рух» та «прогрес» як сукупності особливих характеристик розвитку підтверджено дослідженням їх змістовних аспектів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Змістовні аспекти понять

Поняття	Формулювання поняття
Рух	«...форма існування матерії, безперервний процес розвитку матеріального світу. Немає матерії без руху й руху без матерії» [122]
Еволюція	«(від лат. <i>evolutio</i> – розгортання) представлення про повільні, поступові кількісні зміни у відмінності від революції» [187, с. 1537]
Прогрес	«(від лат. <i>progressus</i> – рух вперед) напрямок розвитку, для якого характерно перехід від нижчого до вищого, від менш досконалого до більш досконалого» [187, с. 1064]

Згруповано автором за [122, 187]

Спираючись на проведений аналіз (табл. 1.3), необхідно відзначити, що за своїм змістом поняття «рух» є більш загальним, ніж поняття «розвиток», тобто рух охоплює всі процеси, що відбуваються у сучасному матеріальному світі, незалежно від їх змісту. Рух за своїм обсягом значно ширший ніж розвиток, але розвиток за своїм конкретним змістом багатший ніж рух. Розвитку притаманні певні властивості (рис. 1.4), саме вони і відрізняють його від феномену руху:

- скерованість у часі – від минулого через сучасність до майбутнього;
- незворотність процесу, тобто реальні предмети, явища, що змінюються, є неповторними у своїх індивідуальних рисах;
- поява в процесі розвитку нового, тобто того, що не існувало раніше;
- закономірний характер розвитку, підпорядкованість його певним законам та ін.

Проведені нами дослідження довели, що процес розвитку, його характер і спрямованість розглядаються науковцями [14, 35, 120, 171, 176, 222] через категорії «прогрес» та «регрес», які є співвідносними поняттями, що є сукупністю уявлень і слугують критеріями, мірлами розвитку. Раєвнева О. В. відзначає: «Ототожнення прогресу з розвитком системи дозволяє визначити його глобальну спрямованість, яка відображається в прагненні соціально – економічної системи до удосконалення – від простого до складного, від нижчого до вищого, від випадкового до необхідного, але не відображає все різноманіття процесу розвитку» [176, с.106]. Такі поняття як «еволюція» та «революція» є категоріями, які дають цілісне уявлення про зміст одного з законів розвитку – закону взаємного переходу кількісних змін у якісні, відповідаючи на питання: як, яким чином відбуваються розвиток, рух і зміна всього сутнього. При цьому, еволюція в широкому розумінні є процесом поступового розвитку, який включає те тільки кількісні, але й якісні зміни, в тому числі й революції. У вузькому значенні слово «еволюція» виступає як період, який передує революції, її підготовці. Поняття ж «революція» використовується для характеристики саме суспільних явищ –

«... це якісний стрибок, який ламає суспільство в самій його основі, а не переробляє його повільно, поступово» [121]. Переносючи дане трактування на дослідження економічних процесів розвитку, еволюцію доречно вважати «домінуючим вектором розвитку підприємства як системи на даному історичному відрізку», причому «.. у будь – якому випадку вектор еволюції розвитку може мати або висхідний, або спадний характер» [176, с.106].

Аналіз літературних джерел з питань теорії життєвого циклу підприємств показав, що багато авторів [9, 13, 62, 186, 213, 114] дотримуються тієї точки зору, що процес розвитку підприємства відбувається через зміну етапів життєвого циклу – як процесу життєдіяльності (рис. 1.4). У різних джерелах дослідники розрізняють від двох до десяти етапів життєвого циклу підприємства, при чому концепція життєвого циклу може ґрунтуватися на різних підходах до його структурування.

Так Ансофф І. характеризував життєвий цикл попиту як «часовий інтервал, що включає в себе декілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни в часі попиту на певну продукцію», при цьому виділяв такі етапи: зародження, прискорене зростання, уповільнене зростання, зрілість та спад [9].

Смирнов С. В. запропонував модель, в якій за критерій оцінки фази життєвого циклу підприємства пропонує показник обсягу продажу, а відповідні стадії циклу наступні: створення, зростання, стабілізація, спад та ліквідація [186].

Модель життєвого циклу підприємства, розроблена З. В. Шершньовою дає змогу оцінити фази життєвого циклу підприємства за допомогою показників ефективності діяльності. Основними етапами є зародження, становлення, зростання, рання зрілість, зрілість, застарівання, припинення діяльності [213, с. 249].

У моделі, запропонованій Л. Грейнером, криву життєвого циклу компанії автор пов'язує з її віком і розмірами. При цьому основним критерієм фаз розвитку компанії доцільно визначати організаційну структуру

управління, а п'ять фаз розвитку компанії пов'язувати: з розвитком через творення, з розвитком через управління, з розвитком шляхом делегування, з розвитком через координацію та з розвитком через співробітництво [114, с. 43].

Л. Л. Базилевич запропонував модель розвитку об'єднання, спроектувавши спіраль розвитку на шкалу якості управління [13, с. 74].

У моделі зростання бізнесу, яку запропоновано Д. Черчіллем і Р. Льюїсом [62, с. 36], виділено п'ять сходинок життєвого циклу фірми: існування (становлення), успіх-свобода, успіх-зростання, зліт і зрілість ресурсів.

Д. В. Райко розглядає життєвий цикл промислового підприємства за такими етапами: зародження підприємства, нарощування потенціалу, досягнення максимуму потенціалу, стабільність потенціалу і загроза кризи, криза та спад потенціалу, ліквідація або реорганізація підприємства, або ж новий виток розвитку підприємства за рахунок інновацій [179, с. 72].

З урахуванням багатьох наведених визначень життєвого циклу підприємства в науковій літературі, було узагальнено характеристику його розвитку через послідовність наступних етапів:

– зародження підприємства – формування структури підприємства, пошук свого споживача та свого місця на ринку. Цей етап характеризується інтенсивним розвитком, потребою кредитних ресурсів, високим ризиком повернення коштів і отримання прибутку;

– зростання – перетворення організаційної структури, завоювання нових сегментів ринку, розширення виробництва та напрямків збуту, зростання іміджу підприємства та якості послуг. Цей етап характеризується екстенсивним розвитком, зростанням рівня конкуренції, зростанням потреби у фінансових та кадрових ресурсах;

– зрілість – стійка конкурентна позиція на ринку, ефективна організаційна структура, нарощування виробничих потужностей, ефективна організація виробничого процесу та ефективна кадрова політика. Цей етап

характеризується конструктивним розвитком, збереженням рівня прибутковості за рахунок мінімізації витрат, напрямком зусиль фінансової стратегії на збереження досягнутих результатів;

– спад або криза – зниження усіх економічних процесів: виробничих, фінансових, кадрових, реалізації та збуту; різке зменшення надходження коштів зростання плинності та руху кадрів. Цей етап характеризується збільшенням тиску з боку зовнішнього середовища, тому розвиток на даному етапі має регресивну спрямованість. При цьому підприємство або ліквідується внаслідок банкрутства, або обирає шлях відродження за рахунок реорганізації та впровадження антикризового або санаційного управління.

Таким чином, на наш погляд, модель життєвого циклу підприємства бажано розглядати як важливий інструмент його діагностики, що дає можливість зробити процес розвитку осмислено керованим.

У зв'язку зі спрямованістю дослідження вважається доцільним і необхідним використовувати підхід до розуміння категорії «розвиток підприємства» як до результату розв'язання протиріч: зовнішніх та внутрішніх щодо підприємства (рис. 1.4).

По-перше, необхідно відзначити, що підприємство є відкритою системою, для якої характерний обмін речовиною, енергією та інформацією з зовнішнім середовищем, а також окремих частин системи між собою. По-друге, «протиріччя» – це взаємодія протилежних, взаємовиключних сторін і тенденцій предметів і явищ, які в той же час знаходяться у внутрішній єдності і взаємопроникненні, виступаючи джерелом саморуху і розвитку об'єктивного світу і пізнання» [213]. Тому, коли підприємство попадає в область протиріч, його функціонування та розвиток прямо залежать від потенційних та реальних можливостей їх розв'язання що потребує від керівництва ефективних управлінських рішень.

У результаті узагальнення й проведеного аналізу існуючих підходів до визначення поняття розвиток взагалі, та суто розвитку підприємства [14, 73, 99, 114, 122, 165, 171, 176, 179, 192, 198, 199], доцільно запропонувати таке

визначення поняття розвитку промислового, і в тому числі, машинобудівного підприємства: розвиток підприємства – це процес кількісно-якісних змін як результату розв’язання протиріч внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства, що призводить до підвищення загального рівня розвитку підприємства та надання йому необхідної векторної спрямованості (стратегічного напрямку).

Перевагою уточненого визначення є те, що головний акцент ставиться на здатності підприємства оперативно та раціонально приводити внутрішнє середовище у відповідність змінам зовнішніх умов господарювання та забезпечувати достатній рівень розвитку усіх основних сфер життєдіяльності підприємства на основі вирішення протиріч.

Для розробки механізмів та способів розв’язання таких протиріч при управлінні розвитком підприємства, в дослідженні вирішено завдання щодо узагальнення їх класифікації та визначення напрямків розвитку підприємства, як результату вирішення цих протиріч.

На наявність та впливи на процес розвитку протиріч в своїх роботах вказують М. М. Лепа, Р. М. Лепа, О. І. Пушкар [99], О. В. Раєвнева [176], Д. В. Райко [179], О. М. Ястремська [222], Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим [73], О. М. Тищенко, Є. В. Ревенко [199] та інші науковці.

У контексті дослідження, використовуючи існуючі види протиріч розвитку системи (підприємства), доцільно зазначити їх певну розгалуженість, доповнити їх та узагальнити за такими класифікаційними ознаками:

за природою виникнення (протиріччя екзогенної групи або протиріччя зовнішнього середовища підприємства, на які підприємство не здатне впливати та протиріччя ендогенної групи або внутрішнього середовища підприємства, які залежать від ресурсного забезпечення та ефективності управління підприємством);

за рівнем складності (протиріччя прості, при розв’язанні яких не виникає загрози появи нових протиріч та складні, розв’язання яких спонукає виникнення нових протиріч);

за можливістю розв'язання (ті, що можна розв'язати за допомогою граничних можливостей ресурсів та нерозв'язані – ті, що не можуть бути вирішені та призводять до знищення підприємства);

за сферами кризоутворюючих факторів (сфера макрооточення – у політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій сфері та сфері навколишнього середовища країни; сфера середовища найближчого оточення – між підприємством та постачальниками, споживачами, конкурентами, клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими особами; само підприємство – між різними сферами життєдіяльності підприємства, а саме – між фінансовою сферою, виробничою сферою, трудовою або кадровою сферою, клієнтською та іншими, протиріччя яких є результатом постійного та безперервного домінуючого впливу тієї або іншої сфери на всі інші, який постійно змінюється);

за першочерговістю розв'язання (протиріччя, що потребують негайного вирішення; такі, що можна вирішити в межах планового часу та такі протиріччя, що потребують вирішення у часі, який для цього більш підходить);

за ступенем вагомості дій (основні – ті, що пов'язані саме з суб'єктом впливу (підприємством) та, на даному часовому етапі і в певних умовах, мають вирішальний вплив на розвиток підприємства; не основні (другорядні) – такі що мають опосередкований вплив на підприємство);

за сферами прояву (основні протиріччя, вирішення яких уможлиблює подальший розвиток підприємства та які проявляються у економічній, політичній; побутовій, соціальній, екологічній, технологічній, інноваційній та у інформаційній сферах життєдіяльності підприємства);

за обсягом прояву (широкомасштабні – такі що зачіпають не тільки один суб'єкт впливу (якесь одне підприємство), а охоплюють цілу групу суб'єктів впливу за різними ознаками (підприємства однієї галузі, або одного географічного регіону, або за видами діяльності, або за кількістю працівників

та т. ін.; локальні протиріччя – такі, що виникають на окремому підприємстві з урахуванням саме особливостей його життєдіяльності);

за тривалістю перебігу (протиріччя тривалої дії – такі, строк дії яких (від народження, прояву до розв’язання) продовжується тривалий час, при цьому впродовж цього часу протиріччя можуть загострюватися та притухати в залежності від здатності суб’єктів впливу (підприємства) до його розв’язання; протиріччя короткочасної дії – такі, строк дії яких, навпаки, має короткочасну дію).

Таким чином, доцільно визначити, що протиріччя виступають джерелом розвитку підприємства, оскільки «необхідність їх розв’язання визначає необхідність деяких управлінських впливів. При цьому від того, наскільки адекватні й ефективні управлінські впливи, залежить позитивна або негативна тенденція розвитку підприємства. Якщо протиріччя з тих чи інших міркувань не розв’язуються, то дана система або не є відкритою, або не здатна до подальшого функціонування в межах обраної мети» [176, с. 118]. Накопичення протиріч на підприємстві, відсутність певних управлінських заходів щодо своєчасного їх подолання та передбачення, призводить до появи кризових явищ – ситуації, в яких зміна впливу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення не компенсується, підприємство втрачає здатність адаптуватися до цих змін та виникає певний дисбаланс, внаслідок якого погіршуються результати його діяльності, відбувається послаблення його потенціалу, втрачається стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Завершуються кризи, як правило, переходом підприємства в новий якісний стан (розвитком системи), його розпадом (ліквідацією або банкрутством) або заміною іншою системою (оновленням) [199, с. 22]. У зв’язку з цим виникає потреба як в оперативному реагуванні менеджменту підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, так і впровадженні проактивного менеджменту.

Узагальнену класифікацію протиріч розвитку системи (підприємства) подано на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Узагальнена класифікація протиріч розвитку підприємства

Складено та доповнено автором за [73, 99, 176, 179, 199, 222]

Сучасне підприємство може чинити лише дуже незначний вплив на розв'язання протиріч та суперечностей найближчого оточення, а на розв'язання суперечностей макрооточення практично не в змозі вплинути. Тому, основну увагу, підприємству доцільно приділяти вирішенню та розв'язанню внутрішніх протиріч, на які його вплив є досить істотним, а іноді практично необмеженим.

У відповідності з додатково запропонованою класифікаційною ознакою протиріч «за сферами кризоутворюючих факторів» протиріччя макрооточення та середовища найближчого оточення доцільно враховувати як протиріччя зовнішнього оточення щодо підприємства, а протиріччя між основними функціональними сферами життєдіяльності самого підприємства доцільно враховувати як внутрішні щодо підприємства протиріччя (табл. 1.4).

Протиріччя між підприємством і його зовнішнім середовищем, формуються внаслідок існування, з одного боку, певної інерції суб'єкта господарювання по відношенню до мінливих зовнішніх умов, а з другого – перебігу певних процесів в оточенні, які призводять до: невідповідності стратегії підприємства нестабільним умовам господарювання; невідповідності стратегії підприємства змінам політичного середовища; невідповідності стратегії підприємства змінам податкового та господарчого законодавства; невідповідності стратегії підприємства тенденціям змін науково-технічного прогресу; невідповідності стратегії підприємства організаційно-структурним зв'язкам з суб'єктами найближчого оточення та інше [179, с. 52].

Спираючись на проведений аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку, на узагальнену та доповнену класифікацію протиріч (табл. 1.4 та рис. 1.5) та у відповідності з запропонованим формулюванням «розвитку підприємства» доцільно виділити та доповнити основні класифікаційні ознаки розвитку та визначити на відповідні їм типи розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.4 – Внутрішні протиріччя щодо підприємства

Сфери кризоутворюючих факторів	Протиріччя
Фінансова	<p>протиріччя між наявним та необхідним обсягом фінансових заходів;</p> <p>протиріччя між стратегічним та тактичними підходами до управління фінансовими ресурсами;</p> <p>протиріччя між фінансовими показниками діяльності підприємства: рентабельності, прибутку, ділової активності, фінансової стійкості та встановленими нормативами цих показників;</p> <p>протиріччя між наявністю оборотних засобів та розробленими фінансовими планами оптимізації грошового обігу;</p>
Виробнича	<p>протиріччя між зростанням технологічної орієнтації підприємства та обмеженням фінансових ресурсів;</p> <p>протиріччя між зменшенням обсягів виробництва та впровадженням програми щодо їх збільшення;</p> <p>протиріччя між наявністю програми підвищення якості продукції та наявності парку застарілого обладнання;</p>
Виробнича	<p>протиріччя між придбанням дорогих сторонніх інновацій та наявністю власного науково-дослідного відділу;</p> <p>протиріччя між вимогами гнучкості виробництва та ефективністю використання устаткування;</p> <p>протиріччя між необхідною та фактичною якістю комплектуючих виробів, основних та допоміжних матеріалів, палива, інструментів, обладнання,</p>
Маркетингово-збутова	<p>протиріччя між необхідним обсягом продажу та забезпеченням беззбиткової операційної діяльності підприємства;</p> <p>протиріччя між збутовою та маркетинговою програмою виходу на нові ринки та невиконанням відповідних дій в зв'язку відсутністю кваліфікованих кадрів;</p> <p>протиріччя між розробленою програмою реклами і маркетингу та недостатнім обсягом фінансування;</p>

Закінчення табл. 1.4

Сфери кризоутворюючих факторів	Протиріччя
Інформаційне - трудова	<p>протиріччя між відсутністю програм мотивації та стимулювання до праці персоналу та наявністю програми щодо підвищення заробітної плати;</p> <p>протиріччя між зниженням продуктивності праці співробітників підприємства та впровадженням програми щодо підвищення ефективності організації виробництва;</p> <p>протиріччя між необхідними стратегічними змінами на підприємстві та інформаційним потоком та кругообігом;</p> <p>протиріччя між кваліфікованими та некваліфікованими працівниками;</p> <p>протиріччя між новими умовами оточення підприємства та відсутністю стратегічного управління;</p> <p>протиріччя між інтересами окремого працівника та інтересами підприємства;</p> <p>протиріччя між потребами в змінах на підприємстві та відсутністю готовності персоналу до їх прийняття та інші.</p>
Інноваційно-інвестиційна	<p>протиріччя між наявною якістю кадрів у сфері НДДКР і тією, яка необхідна для ефективного процесу розробки, впровадження нових товарів (послуг) та підвищення якості тих, що випускаються;</p>
Інноваційно-інвестиційна	<p>протиріччя між наявною матеріальною базою для НДДКР і необхідною, що могла б забезпечити ефективну роботу;</p> <p>протиріччя між наявними та необхідними фінансовими можливостями для оплати НДДКР спеціалізованим організаціям;</p> <p>протиріччя між наявними і необхідними фінансовими, організаційними і кадровими можливостями, які потрібні для проведення НДДКР власними силами;</p> <p>протиріччя між наявними потребами у новій продукції та інших об'єктах ринку та існуючими можливостями, ресурсним забезпеченням та видами продукції, які виробляє підприємство.</p>

Складено на підставі [171, 176, 222, 179]

Таблиця 1.5 – Класифікація видів розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Види розвитку
1. За характером змін	1.1 Екстенсивний (еволюційний); 1.2 Інтенсивний (трансформаторський).
2. За джерелом виникнення	2.1 Зовнішній розвиток (адаптування підприємства до змін зовнішнього середовища); 2.2 Внутрішній розвиток (підвищує стійкість підприємства як до зовнішніх так і до внутрішніх суперечностей).
3. Від механізму дії	3.1 Позитивний (розвиток «вперед»); 3.2 Негативний (розвиток «назад»).
4. За сутністю або контекстністю перетворень	4.1 Розвиток за рахунок економічних перетворень; 4.2 Розвиток за рахунок соціальних перетворень.
5. За часом дії	5.1 Безперервний розвиток, що генерується постійними та циклічними чинниками; 5.2 Дискретний розвиток, що генерується тимчасовими та не циклічними чинниками.
6. За масштабом та складністю об'єкту розвитку	6.1 Частковий; 6.2 Загальний.
7. За ступенем урегульованості	7.1 Керований розвиток; 7.2 Не керований розвиток.
8. За ступенем охоплення наслідків	8.1 Комплексний розвиток (пропорційно розвитку галузі або економіки в цілому); 8.2 Індивідуальний розвиток.
9. За явністю прояву	9.1 Явний розвиток; 9.2 Латентний розвиток.
10. За рівнем спрямованості	10.1 Конструктивний; 10.2 Збалансований; 10.3 Деструктивний.
11. За спрямованістю можливостей розв'язання протиріч	11.1 За рахунок внутрішніх можливостей 11.2 За рахунок зовнішніх можливостей
12. За спрямованістю внутрішніх можливостей	12.1 Розвиток за рахунок технологій та бізнес-процесів; 12.2 Розвиток за рахунок фінансів; 12.3 Розвиток за рахунок персоналу; 12.4 Розвиток за рахунок клієнтів (маркетингу та збуту); 12.5 Розвиток за рахунок інновацій та інвестицій.

Закінчення табл. 1.5

Класифікаційні ознаки	Види розвитку
13. За ступенем впливу складових життєдіяльності підприємства за ЗСП	13.1 Розвиток за найбільш перспективним напрямком (за найбільш сильною складовою ЗСП); 13.2 Розвиток за найбільш проблемним напрямком – «проблеми вузьких місць» (за найбільш проблемною складовою ЗСП).

Згруповано за [171, 176, 222, 179] та доповнено автором

Таким чином, класифікацію видів розвитку уточнено за такими додатковими ознаками (табл. 1.5):

- 1) за рівнем спрямованості:
 - конструктивний розвиток;
 - збалансований розвиток;
 - деструктивний розвиток.
- 2) за спрямованістю внутрішніх можливостей розв’язання протиріч:
 - розвиток за рахунок технологій та бізнес –процесів;
 - розвиток за рахунок фінансів;
 - розвиток за рахунок персоналу;
 - розвиток за рахунок маркетингу та збуту;
 - розвиток за рахунок інновацій та інвестицій.
- 3) за ступенем впливу складових життєдіяльності підприємства щодо ЗСП:
 - розвиток за найбільш перспективним напрямком (за найбільш перспективною сферою життєдіяльності підприємства за ЗСП);
 - розвиток за найбільш проблемним напрямком – («проблеми вузьких місць» (за найбільш проблемною сферою життєдіяльності підприємства за ЗСП).

Що стосується видів розвитку, які генеруються ознакою «за рівнем спрямованості», необхідно відзначити, що конструктивний розвиток супроводжується зростанням кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства. Даний вид розвитку підприємства характеризується його

стійким фінансовим станом, достатньою фінансовою незалежністю підприємства від зовнішніх кредиторів, високими показниками ліквідності та рентабельності, ефективною фінансовою, маркетингове – збутовою, кадровою, інноваційне інвестиційною, виробничою, а також ціновою політикою підприємства, стратегічним мисленням на різних рівнях менеджменту, і, внаслідок цього, зростанням загального потенціалу розвитку підприємства. При цьому на підприємстві відсутні кризові явища, всі його функціональні сфери життєдіяльності є достатньо розвинутими, між якими відсутні принципові та невирішені протиріччя.

При проявах деструктивного розвитку вектор розвитку змінює свій знак, і всі процеси на підприємстві або гальмуються, або змінюють спрямованість. Показники ефективності роботи підприємства набувають незадовільних або навіть критичних значень, відбувається втрата фінансової стійкості та критичне зменшення частки та розміру власного та обігового капіталу, зниження конкурентоспроможності, втрата ринків збуту і прибутків. Деструктивний вид розвитку підприємства характеризується проявом негативних тенденцій у всіх функціональних сферах життєдіяльності як результату існування значних невирішених протиріч між ними, внаслідок чого відбувається різке падіння загального потенціалу розвитку підприємства. Даний вид розвитку супроводжується загрозою кризи, що вимагає негайних дій щодо запобігання як самої кризи, якщо це можливо, так і її негативним наслідкам у випадку, якщо кризи уникнути неможливо.

При визначенні збалансованого типу розвитку, необхідно враховувати, що діяльність підприємств відповідного типу розвитку характеризується стабільним фінансовим положенням, зростанням показників прибутковості та ліквідності, задовільною фінансовою, кредитною, ціновою та виробничою політикою, готовністю підприємства до можливих перетворень, спрямованістю до інноваційно-інвестиційної активності. Функціональні сфери життєдіяльності підприємства знаходяться в умовній динамічній

рівновазі, тенденції окремих з них може бути нестабільними, але переважна більшість з них все таки має достатньо усталені тенденції, що характеризуються незначною амплітудою коливань та є результатом творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання протиріч що виникають між ними в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Що стосується видів розвитку, які генеруються ознакою «за спрямованістю внутрішніх можливостей розв'язання протиріч», доцільно визначити, що відправною точкою виникнення та розвитку протиріч, як було визначено в дослідженні, є саме основні функціональні сфери життєдіяльності підприємства, які з одного боку є сферами виникнення кризоутворюючих факторів, а з іншого є джерелом можливостей підприємства щодо їх усунення та вирішення. Таким чином, класифікаційна ознака «за спрямованістю розв'язання протиріч» дозволяє визначити та оцінити ту сферу життєдіяльності підприємства, яка має найбільш потенційні можливості, що простежуються, фіксуються та враховуються при розробленні управлінських рішень щодо вирішення протиріч. Відповідно такі внутрішні можливості можуть бути притаманні сфері фінансів, сфері бізнес-процесів, сфері персоналу, сфері маркетингу та збуту, сфері інновацій та інвестицій та іншим сферам життєдіяльності підприємства.

Класифікаційна ознака «за ступенем впливу складових життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників» дає можливість визначити який вид розвитку було згенеровано: розвиток за найбільш перспективним напрямком (за найбільш перспективною сферою життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників) або розвиток за найбільш проблемним напрямком – за рахунок вирішення «проблеми вузьких місць» (за найбільш проблемною сферою життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників) Така класифікаційна ознака зумовлена впровадженням концепції збалансованої системи показників в систему управління підприємством та його розвитком як в тактичному так і в стратегічному періоді, за якою основні сфери

життєдіяльності підприємства доцільно відображати та оцінювати якісно та кількісно в системі ЗСП. Відповідно вибір того чи іншого виду розвитку за класифікаційної ознакою «за ступенем впливу складових життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників» генерує різні управлінські дії щодо обраного напрямку розвитку підприємства.

Щодо контексту дисертаційного дослідження, у роботі розглянуто розвиток, що є конструктивним, збалансованим або деструктивним за рівнем спрямованості; обраний за найбільш перспективним або найбільш проблемним напрямком як згенерований ступенем впливу складових життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників; за рахунок фінансів, технологій та бізнес-процесів, маркетингу та збуту або за рахунок персоналу чи інвестицій та інновацій як відображення внутрішніх можливостей розв'язання протиріч, оскільки такі види розвитку підприємства можуть бути обґрунтованими у відповідності з основним обраним інструментом формування стратегій розвитку підприємства – системою збалансованих показників.

1.2 Сутність та основні види стратегій розвитку підприємств

Процес формування стратегії розвитку підприємства як складової стратегічного управління підприємством нерозривно пов'язано з використанням поняття «стратегія», тому важливим і нагальним стає детальне та поглиблене визначення його суті. Визначення поняття стратегії має наукове та практичне значення, оскільки уявлення про його зміст та сутність допомагає в формуванні та визначенні стратегії розвитку підприємства, обґрунтуванні її вибору та реалізації. На користь цього доречно привести вислів Г. Мінцберга, який писав: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організацію і розвиток узагалі» [245, с. 257].

Кількість спеціальної літератури присвяченої розробці стратегій, їх використанню, перевагам та недолікам, результатам застосування невпинно зростає. Як показали дослідження робіт науковців [9, 30, 38, 43, 52, 83, 104, 108, 192, 171, 179, 199, 201, 214] існують різноманітні визначення даного поняття, серед яких найбільш поширені відображено в табл. 1.6. Узагальнюючи наведені в табл. 1.6 визначення стратегії, доцільно зробити висновок, що різні автори визначають поняття стратегії з різних позицій:

- вважають стратегію «переліком правил» (Ансофф І. [9]) яких необхідно дотримуватись підприємству;

- совокупністю та послідовністю дій (Должанський І.З., Ягнюк І.М. [52], Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А. [199], Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. [104]) спрямованих на використання ресурсів підприємства та враховують нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища;

- визначають стратегію у контексті формального планування або як генеральний план (Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. [201], Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [83]). Такий підхід припускає що усі процеси внутрішнього та зовнішнього середовища є детерміновані й піддаються повному контролю й керуванню, а формування стратегії полягає у постановці мети і складанні довгострокового плану. Проте сучасні умови розвитку ринкової економіки свідчать про прискорення усіх процесів, що відбуваються і тому, таке припущення доцільно поставити під сумнів. Крім того, не можна не погодитись з думкою науковців [226], що проблема погляду на визначення стратегії як на складання генерального плану полягає в тому, що він не відображає того, як насправді формулюється і виконується стратегія, тобто втрачається характер творчого її розвитку;

- розглядають стратегію як модель дій (Герасимчук В.Г. [38], Карлоф Б. [83]), які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії. До позитивних рис доцільно віднести тісний взаємозв'язок між визначенням цілей і координацією та розподілом ресурсів для їх досягнення, до негативних – відсутність відображення впливу середовища на елементи

цього взаємозв'язку [129].

– визначають стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку» (Виханський О.С. [30]) або «напрямок, траєкторію» (Шеховцева Л.С. [214]) або як «сукупність і напрямок дій» (Райко Д.В. [179]). Такий підхід, на наш погляд краще відповідає суті стратегії розвитку та процесу її формування, оскільки не ототожнює її зі сталою програмою щодо оперування наявними ресурсами для досягнення цілей, а представляє як засіб управління, що постійно видозмінюється під впливом управлінських рішень, підґрунтям яких є зміни внутрішнього та зовнішнього щодо підприємства середовищ. Як слушно зазначає Виханський О.С., «таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням наявної ситуації» [30, с. 88].

Таблиця 1.6 – Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Сутність поняття «стратегія»
Ансофф І. [9, с. 28]	Набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [108, с. 181]	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей
Шеховцева Л.С. [214, с. 24]	Напрямок, траєкторія, спосіб розвитку компанії, спрямований на досягнення її цілей
Герасимчук В.Г. [38, с. 26]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. [201, с. 11]	План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей
Головка Т.В., Сагова С.В. [43, с. 13]	Система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього
Карлоф Б. [83, с.148]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії

Закінчення табл. 1.6

Автор	Сутність поняття «стратегія»
Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. [201, с. 20]	Комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби
Мартиненко М.М. Ігнат'єва І.А. [104, с. 29]	Ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена в вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей
Райко Д.В. [179, с. 294]	Сукупність мети на напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації – процес її досягнення
Пономаренко В.С. Пушкар О.І., Трийд О.М. [171, с. 97].	Спосіб реалізації підприємством мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодію внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу
Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А. [199, с. 232]	Послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та взаємодію внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досяжності поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінному середовищі
Виханський О.С. [30, с. 88]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей
Должанський І.З. Ягнюк І.М. [52, с. 20]	Сукупність дій, направлених на оптимальне використання наявних фінансових та нефінансових ресурсів з ціллю досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку
Стадник В.В., Йохна М.А. [192, с. 76]	Довгострокова модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання
Шершньова З.Є. [213, с. 408] .	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики

Згруповано автором за [9, 30, 38, 43, 52, 83, 104, 108, 171, 179, 192, 199, 201, 231, 214]

Паралельно з розглянутими, успішно розвивається ресурсна теорія визначення стратегії розвитку підприємства, за якою науковці [231, 240] основою стратегічного вибору вважають ефективне та раціональне використання наявних ресурсів підприємства, адекватну оцінку їх потенціалу та координацію комплексного використання різноманітних ресурсів, а стратегію розглядають як «відповідність, якої намагається досягти організація між її внутрішніми ресурсами та навичками і зовнішнім оточенням» [231, с. 115]. Очевидно, що на сьогодні відсутня узагальнююча точка зору на розуміння поняття «стратегія розвитку», тому для методичного забезпечення формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств варто враховувати основні погляди та положення різних шкіл стратегій щодо процесу формування стратегії, аналіз яких добре подано у роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегій» [112, с. 115].

Коротку характеристику десяти шкіл стратегій Г. Мінцберга представлено у табл. 1.7. При формуванні стратегій розвитку підприємства варто застосовувати найважливіші положення та принципи різних шкіл (табл. 1.7). І з цієї точки зору особливого значення набуває школа конфігурації або трансформації, яка є комплексною та охоплює основні етапи формування стратегії та на кожному етапі виділяє основні критерії. З точки зору послідовності етапів у даному дослідженні доцільно дотримуватись класичної тенденції – від постановки цілей до реалізації стратегії, з точки зору факторів – доцільно враховувати положення школи конфігурації, яка враховує фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Однак, необхідно відзначити, що незважаючи на певні розбіжності у поглядах на визначення поняття «стратегія» та позиції щодо її формування, є ряд основних спільних моментів та положень, що містяться у всіх наведених підходах: орієнтація стратегії на довгострокову перспективу та високий ступінь гнучкості, обов'язкове врахування впливу факторів зовнішнього середовища, обов'язкова відповідність стратегії місії та цілям підприємства, узгодженість стратегії з ресурсними можливостями підприємства.

Таблиця 1.7 – Зіставлення поглядів шкіл стратегій на процес формування стратегії

Школа стратегій	Погляди на процес формування
Дизайну	<p>Формування стратегії як процес осмислення.</p> <p>Модель формування стратегічного плану досить проста та інформативна. Стратегія розвитку є результатом творчого проектування, повинна включати концептуальні цілі фірми та особливості її розвитку, а не формуватися за якимось шаблоном та враховувати відповідність між зовнішніми можливостями та внутрішнім потенціалом підприємства; передбачає розробку механізму її реалізації [112, с. 28-32].</p>
Планування	<p>Формування стратегії як формальний процес.</p> <p>Стратегії є результатом процесу контрольованого, покрокового формального планування, який схематично відображають у вигляді контрольних таблиць, передбачає зворотний зв'язок [112, с. 52]. За змістове наповнення стратегії несе відповідальність керівник, а за практичне – кадрові плановики.</p>
Позиціонування	<p>Формування стратегій як аналітичний процес</p> <p>Формування стратегії – вибір певної ринкової позиції на основі аналітичних розрахунків [112, с. 74]. Ґрунтується на моделях портфельного аналізу, інструменти якого містять як кількісні, так і якісні підходи, акцентують увагу на оптимізації портфеля діяльності підприємства, беручи до уваги велику кількість чинників оточення підприємства.</p>
Підприємництва	<p>Формування стратегії як процес передбачення</p> <p>Представлення стратегії, породжене у свідомості керівника; увага здебільшого концентрується на ключовій ролі керівника (підприємця) в процесі розробки та формування стратегії, узгодженні інтересів членів організації та їх груп [112, с. 124].</p>
Когнітивна	<p>Формування стратегії як ментальний процес</p> <p>Стратегія це перспектива, яка розкриває способи отримання інформації із зовнішнього середовища; сформоване інтелектуальне і індивідуальне розуміння цілей і концепцій їх досягнення [112, с. 143].</p>
Навчання	<p>Формування стратегії як процес що розвивається</p> <p>Формування стратегія розвитку як процес навчання. Стратегії спочатку проявляються як схеми дій із минулого, а потім за допомогою вдосконалення перетворюються у плани і перспективи на майбутнє [112, с. 174]</p>
Влади	<p>Формування стратегії як процес ведення переговорів</p> <p>Формування стратегії визначається діями політичних сил, будь – то процеси, які відбуваються у внутрішньому середовища організації або це дії організації у зовнішньому середовищі. Стратегії формуються у процесі перемовин [112, с. 214–215].</p>
Організаційної культури	<p>Формування стратегії як колективний процес</p> <p>Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, що ґрунтується на загальних для членів організації переконаннях і розуміннях [112, с. 221]. Стратегія фірми включає забезпечення рівноваги між експлуатацією наявних ресурсів та розвитком нових [112, с. 229].</p>

Закінчення табл. 1.7

Школа стратегій	Погляди на процес формування
Зовнішнього середовища	Формування стратегії як колективний процес Формування стратегії як пасивного процесу, що полягає в ідентифікації стану зовнішнього середовища і обранні відповідно до цього із обмеженого переліку шаблонів єдиної стратегії [112, с. 229].
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації Формування стратегії розвитку організації припускає розробку концепції або формальне планування. Основною стратегічного управління є два положення: конфігурації та трансформації. Під конфігурацією розуміємо стійкі структуру та зовнішнє середовище, під трансформацією – процес розробки стратегії розвитку фірми [112, с. 253].

Згруповано автором за [112]

Узагальнюючи методологічні напрацювання зі стратегічного менеджменту та стратегічного управління [9, 30, 38, 43, 52, 83, 93, 104, 108, 112, 123, 128, 171, 179, 199, 201, 214, 245] доцільно пропонувати визначати стратегію у відповідності з пропозиціями Райко Д.В. [179, с. 294], а саме – як сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації стратегії – процес її досягнення, а за основні риси, які притаманні стратегії будь-якого рівня, і в тому числі, стратегії розвитку підприємства виділити перелік основних рис, які запропоновано Райко Д.В. [179]:

стратегія має узгоджуватись з місією та орієнтирами, які визначила для себе організація;

процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів, і вона реалізується з орієнтацією на певний напрям розвитку, отже реалізація стратегії потребує певного довгострокового періоду;

стратегія як засіб досягнення мети; проте цілі й орієнтири, яких прагне досягти підприємство, можуть змінюватись в окремі моменти часу і на різних рівнях ієрархії, тобто стратегія може корегуватися залежно від впливу деяких факторів, але основні параметри стратегії повинні залишатися незмінними;

необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку виводить підприємство на рівень очікуваних результатів;

успішне застосування стратегії неможливе без зворотнього зв'язку; сформульована і реалізована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проектів (наступних стратегій) [179, с. 293].

Проведене дослідження сутності терміну «стратегія» та позицій щодо її формування зумовлює необхідність аналізу підходів до її класифікації, яка є неоднозначною. Це пояснюється тим, що це складне поняття, можна розмежувати на конкретні та локальні стратегії за різноманітними ознаками.

Основною ознакою, за якою пропонують класифікувати стратегії є рівень ієрархії стратегічного управління. Отже стратегія розвитку підприємства може формуватися за ієрархічним принципом, при цьому рівні стратегій, їх комплексність та інтеграція залежать від типу та розміру підприємства. На думку науковців [112, 179], до якої доцільно приєднатися, слід виділяти три рівні стратегій: на першому рівні – корпоративна (загальна) стратегія як магістральна лінія розвитку підприємства, на другому рівні – конкурентна стратегія, що розробляється у руслі корпоративної та відображає напрямки досягнення конкурентних переваг, на третьому рівні – функціональні стратегії, які забезпечують розвиток і діяльність функціональних сфер життєдіяльності підприємства.

Подібного підходу дотримується Шершньова З.Є., яка вважає що стратегічний набір складають такі групи стратегій: «загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства та ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій» [213, с. 242].

Мартиненко М. М. та Ігнатєва І. А. також розрізняють аналогічні види стратегій: корпоративну стратегію, конкурентну стратегію, функціональні стратегії та конкретні стратегії (що є забезпечуючими стратегіями, які

визначаються ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному періоді є пріоритетними [104, с. 134]).

Слід також зазначити, що існує багато класифікацій стратегій розвитку підприємства відповідно до різноманітніших класифікаційних ознак, що узагальнюють наявний на сьогодні практичний досвід у стратегічному управлінні розвитком підприємства. Наведемо основні особливості таких класифікацій стратегій розвитку підприємства:

Пономаренко В. С., Пушкар О. І. Тридід О. М. [171, с. 103] – подають великий перелік стратегій розвитку за такими класифікаційними ознаками: за видами розвитку; за типами розвитку; за сферами впливу стратегій на підприємство та окремий бізнес-процес; за напрямком впливу; за суб'єктами впливу стратегій; за рівнями використання стратегій; за характером цілей, які досягаються; за ступенем універсальності стратегій; за глибиною часового горизонту; за ступенем новизни для даного підприємства; за кількістю бізнес-процесів, які охоплює стратегія, за ступенем ризику, пов'язаного з реалізацією стратегій;

Тищенко О. М., Іванов Ю. Б., Кизим М. О. [199, с. 235-237] – виділяють різновиди стратегій розвитку за такими класифікаційними ознаками: за глобальністю; за життєвим циклом підприємства; за напрямком росту; за ступенем глобалізації охопту ринку; за строком реалізації; за характером на об'єкт управління; за об'єктом управління; за характером поведінки підприємства на ринку; за галузевою орієнтацією; за напрямком перетворень, за спонтанністю виникнення; за масштабом та охоптом ринку; за перевагами у витратах та якості товару; за напрямком експортно-імпортової політики; за типом поведінки на товарному ринку;

Герасимчук В. Г. [222, с. 118] пропонує використовувати такі класифікаційні ознаки: ієрархічність; функціональність; термін реалізації; стадія економічного розвитку; основні напрямки зростання; роль організації в конкуренції; зміна конкурентної позиції на ринку; ступінь глобального

охоплення ринку; масштаби та методи охоплення ринку; переваги у витратах та якості товарів; експортно-імпортна політика.

Ярошенко І. В. [217, с. 243] надає класифікацію стратегій розвитку інтегрованих структур за такими класифікаційними ознаками: за стратегічними альтернативами розвитку; за типом конкурентних переваг, досягнення яких є метою реалізації стратегії; за трансформаційною спрямованістю; за стадією онтогенезу підприємства; за типом конкурентної поведінки; за рівнем прийняття та реалізації рішень; за функціональною сферою реалізації стратегій; за операційним характером реалізації стратегії; за територіальною спрямованістю реалізації стратегії; за роллю підприємства у конкурентному суперництві; за характером впливу організаційно-правової форми підприємства на його розвиток; за можливістю повного здійснення; за ступенем оновлення підприємства; за комплексністю охопту предметної області, за ступенем формалізації та за напрямком пріоритетної реалізації стратегії.

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства, пропонується у відповідності з метою дослідження виконати її уточнення шляхом структурування за рівнем ієрархічності стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак (табл. 1.8).

Таким чином, класифікацію стратегій розвитку підприємства уточнено за такими додатковими ознаками (табл. 1.8):

1. корпоративні стратегії розвитку – за видами розвитку; за пріоритетним напрямом реалізації;
2. конкурентні стратегії розвитку – за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складової збалансованої системи показників;
3. функціональні стратегії розвитку – за складовими збалансованої системи показників.

Таблиця 1.8 – Удосконалена класифікація стратегій розвитку підприємства

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Стратегія розвитку
Корпоративна стратегія	За видами розвитку	Конструктивна; Збалансована; Деструктивна
	Залежно від терміну реалізації стратегії	Довгострокова; Середньострокова; Короткострокова; Термінова
Корпоративна стратегія	За рівнем ефективності	Високоєфективна; Середньоєфективна; Низькоєфективна; Неєфективна
	Ступінь новизни стратегії для даного підприємства	Традиційна; Оригінальна
	За пріоритетним напрямом реалізації	Стратегія внутрішнього розвитку; Стратегія зовнішнього розвитку; Стратегія одночасно внутрішнього та зовнішнього розвитку; Стратегія з пріоритетом внутрішнього розвитку; Стратегія з пріоритетом зовнішнього розвитку; Стратегія балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку.
	Залежно від загальноєкономічного стану підприємства та сприятливості зовнішнього оточення	Стратегія зростання; Стратегія стабілізації; Стратегія згортання; Стратегія виживання; Антикризова стратегія; Стратегія оновлення

Продовження табл. 1.8

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Стратегія розвитку
Корпоративна стратегія	Залежно від структури фінансових ресурсів забезпечення розвитку підприємства	На базі власних ресурсів підприємства; За рахунок приватного інвестування; За рахунок державного інвестування; За рахунок муніципального інвестування; Змішані
	За результатом здійснення	Реалізована; Нереалізована
	За рівнем сприятливості до розвитку інноваційно-інвестиційного клімату	Інноваційна стратегія проведення НДДКР; Інноваційна стратегія впровадження та адаптації нововведень
Конкурентна стратегія	За кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складових збалансованої системи показників	Перспективна (якісна ознака – високий рівень розвитку) Проблемна (якісна ознака – низький рівень розвитку)
	Конкурентна стратегічна спрямованість життєдіяльності підприємства	Вживання; Паритету; Лідерства
	За характером конкурентної поведінки підприємства	Активна (наступальна); Пасивна (оборона)
	За різновидом наступальних конкурентних дій підприємства	Обхідний наступ; Фланговий наступ; Фронтальний наступ; Партизанська війна; Упереджувальний наступ
	За типом конкурентних переваг, досягнення яких є метою реалізації стратегії	Стратегія низьких витрат; Стратегія диференціації; Стратегія фокусування на витратах; Стратегія фокусування на диференціації

Закінчення табл. 1.8

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Стратегія розвитку
Функціональна Стратегії	За складовими збалансованої системи показників	Фінансова стратегія; Клієнтська стратегія; Стратегія бізнес-процесів; Стратегія навчання та розвитку; Інноваційне-інвестиційна стратегія

Згруповано та доповнено автором

Сутність запропонованих додаткових класифікаційних ознак та видів стратегій розвитку підприємства полягає в наступному:

1) корпоративна стратегія розвитку:

за видами розвитку – запропоновані стратегії повинні відповідати етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство в даний час; це може бути забезпечено введенням у класифікацію таких різновидів стратегій розвитку:

а) конструктивна – підприємство знаходиться на етапі який характеризується відсутністю кризових явищ у функціональних сферах його життєдіяльності, зростанням кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, нарощуванням загального рівня розвитку; б) збалансована – стосується етапу розвитку, який характеризується стабільними та задовільними показниками діяльності підприємства, умовною динамічною рівновагою розвитку функціональних сфер життєдіяльності підприємства що є результатом творчого процесу до розв’язання протиріч та суперечностей що виникають між ними; в) деструктивна – підприємство знаходиться на тому етапі, який характеризується проявом негативних тенденцій у всіх функціональних сферах його життєдіяльності як результату існування значних суперечностей та невирішених протиріч між ними, внаслідок чого відбувається різке падіння загального потенціалу розвитку підприємства;

за пріоритетним напрямком реалізації – класифікаційна ознака, що призначена для вибору стратегій які визначаються за рівнем загального

розвитку підприємства (внутрішнього розвитку) з врахуванням рівня сприятливості до розвитку зовнішнього середовища (зовнішнього розвитку). Можливі варіанти стратегій: а) стратегії внутрішнього розвитку – характеризуються високим рівнем загального розвитку підприємства; б) стратегії зовнішнього розвитку – характеризуються високим рівнем сприятливості до розвитку зовнішнього середовища; в) стратегії одночасно внутрішнього та зовнішнього розвитку – характеризуються одночасним високим рівнем загального розвитку підприємства та високим рівнем сприятливості зовнішнього середовища; г) стратегія з пріоритетом внутрішнього розвитку обирається, якщо переважає загальний рівень розвитку (і він є середнім); д) стратегія з пріоритетом зовнішнього розвитку обирається, якщо переважає рівень сприятливості зовнішнього середовища (і він також є середнім); е) стратегія балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку – характеризується одночасно середнім або одночасно низьким рівнем загального розвитку підприємства та рівнем сприятливості зовнішнього середовища, оскільки пріоритет внутрішнього чи зовнішнього розвитку надати не можливо.

2) конкурентна стратегія розвитку:

за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складових збалансованої системи показників – класифікаційна ознака, що призначена для вибору конкурентної стратегії як найбільш перспективного напрямку розвитку підприємства і характеризується максимально високим або максимально низьким значенням рівня розвитку складових ЗСП; це стратегії: а) перспективна конкурентна – яка за якісною ознакою високого рівня розвитку складової ЗСП визначає перспективний напрямок розвитку підприємства і є основною конкурентною стратегією; б) проблемна конкурентна – яка за якісною ознакою низького рівня розвитку складової ЗСП визначає проблемний напрямок розвитку, який потребує рішення проблеми вузьких місць підприємства і є додатковою конкурентною стратегією.

3) функціональна стратегія розвитку:

за складовими збалансованої системи показників – класифікаційна ознака, що відтворює упорядкування функціональних сфер життєдіяльності підприємства за складовими збалансованої системи показників; це стратегії:

- а) фінансова стратегія – враховує наявність фінансових ресурсів та капітальних вкладень, ступінь платоспроможності, рентабельності та ліквідності;
- б) клієнтська стратегія – враховує способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, рекламу, маркетинг, імідж підприємства;
- в) стратегія бізнес-процесів – враховує рівень розвитку виробництва по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології до вимог ринку;
- г) стратегія навчання та розвитку – враховує систему підготовки, добору і виховання кадрів, корпоративну культуру, мотивацію та стимулювання, рівень інформованості та стратегічної свідомості персоналу;
- д) інноваційно-інвестиційна стратегія – враховує впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності.

Отже в результаті проведеного дослідження було доповнено класифікацію стратегій розвитку відповідно до їх ієрархії в процесі стратегічного управління. Кожен різновид наведених стратегій розвитку підприємства має свої відмінні риси, характеристики та умови застосування. Корпоративні стратегії повинні обиратися на основі співставлення загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості до розвитку у зовнішньому середовищі, які становлять єдине поле формування корпоративних стратегій і тому об'єднані за принципом позиціонування у матрицю стратегій. Основною вибору конкурентних стратегій є складові збалансованої системи показників, що характеризують напрями діяльності підприємства, а кількісно визначаються на основі рівня розвитку кожної з них. Функціональні стратегії характеризують сутність складових збалансованої системи показників та залежно від того який кількісний та

якісний рівень вони приймають можна стверджувати про важливість та пріоритетність функціональних стратегій.

Застосування матричного інструментарію в дослідженні є доречним, оскільки саме матричні побудови дозволяють здійснити позиціонування підприємства на двовимірній (чи трьохмірній) площині і залежно від отриманого результату вибрати адекватну стратегію або отримати інший результат аналізу, що відповідає поставленій цілі дослідження [220 – 223].

Доцільність застосування матричного методу в нашому дослідженні при формуванні стратегії розвитку машинобудівного підприємства що функціонує в умовах існуючих зовнішніх та внутрішніх щодо підприємства протиріч, обґрунтовується необхідністю урахування синергетичного ефекту взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування та розвитку підприємства.

Тому матриця стратегій розвитку машинобудівного підприємства повинна ув'язувати рівень його загального розвитку з рівнем сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх його можливостей як основних складових формування стратегій розвитку підприємства (рис. 1.6).

Рівень загального розвитку машинобудівного підприємства та рівень сприятливості до розвитку підприємств у зовнішньому середовищі (П), доцільно визначати за відповідними інтегральними показниками, використовуючи метод адитивної згортки за формулою 1.1.

$$П = \sum_{i=1}^n ІЧП_i \times КЗН_i, \quad (1.1)$$

де $ІЧП_i$ – частковий інтегральний показник рівня розвитку i -ої складової загального розвитку підприємства (фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання та розвитку та інноваційно-інвестиційної); або частковий інтегральний показник сприятливості до розвитку i -ої складової зовнішнього середовища (загального стану економіки, інноваційне – інвестиційного середовища непрямого та прямого впливу);

$K3H_i$ – коефіцієнт значущості i -го часткового інтегрального показника за визначеними складовими (окремо для складових загального рівня розвитку та окремо для складових сприятливості зовнішнього середовища); їх кількісне значення доцільно визначати з застосування експертних методів.

Рівень сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей розвитку	високий	7	8	9
	середній	4	5	6
	низький	1	2	3
		низький	середній	високий

Рівень загального розвитку підприємства

Рисунок 1.6. – Узагальнена матриця стратегій розвитку підприємств з урахуванням особливостей впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

Запропоновано на підставі [177, 218, 220]

Зовнішнє середовище за своєю привабливістю та сприятливістю до розвитку підприємства, відповідно цілям дослідження, запропоновано розподіляти на загальне та інноваційне-інвестиційне:

загальними об'єктами аналізу зовнішнього середовища виступають тенденції суспільного і політико-економічного розвитку (зміни в законодавстві, державній політиці, динаміці макроекономічних показників та

ін.) які не мають характеру індивідуальних проявів стосовно підприємства. Якщо зазначені показники мають позитивну динаміку на певному проміжку часу, можна зробити висновок про існування сприятливого загальноекономічного клімату в нашій країні;

до зовнішнього інноваційне-інвестиційного середовища непрямого впливу доцільно відносити систему умов і факторів, що проявляються на регіональному рівні та відображають інноваційне-інвестиційну привабливість регіону як його інтегральну характеристику з позицій перспективності фінансування наукових та науково-технічних робіт, рівня прибутковості інвестицій, рівня інвестування іноземних та вітчизняних інвесторів, експортно-імпортої орієнтованості нової та інноваційної продукції, рівня інвестиційних ризиків та наукового потенціалу;

до зовнішнього інноваційне – інвестиційне середовище прямого впливу доречно відносити систему умов і факторів які формуються в процесі відносин підприємства з контрагентами і на які воно може впливати в процесі безпосередніх комунікативних зв'язків [179, 192, 199, 222]. Для цього доречно розглядати підприємство та його вплив з позицій активного учасника інноваційне – інвестиційного ринку, тобто через його обізнаність та імідж як інноваційне спрямованого підприємства.

Обчисливши інтегральні показники за допомогою інтегральних оцінок за двома складовими формування стратегій розвитку (рівня загального розвитку машинобудівного підприємства та рівня сприятливості до розвитку підприємства у зовнішньому середовищі) та визначивши якісне розмежування цих складових за трьома зонами «низький», «середній» та «високий» методом нечітких множин, можна ідентифікувати позицію досліджуваного підприємства у матриці, що визначає множину запропонованих стратегій розвитку (з врахуванням додатково запропонованих класифікаційних ознак табл. 1.8) і відповідно до цього обрати ефективну корпоративну стратегію розвитку, за якою у відповідності

з побудованим стратегічним профілем та визначеними точками розвитку доцільно обирати ефективну конкурентну та функціональну стратегії.

В якості дієвого та новітнього інструменту формування стратегій розвитку підприємства доцільним уявляється використання концепції BSC, основу якої становить збалансована система показників (ЗСП), що на думку науковців [40, 41, 80, 81, 102, 119] дозволяє забезпечити її комплексність та системність. Але вибір концепції BSC, саме як інструменту формування стратегії розвитку національних машинобудівних підприємств відповідно, потребує її подальшого дослідження та адаптації щодо завдань і мети дисертаційної роботи.

1.3 Збалансована система показників як ефективний інструмент формування стратегій розвитку підприємства

З метою обґрунтування доцільності вибору збалансованої системи показників в якості інструменту стратегічного управління та формування стратегій розвитку машинобудівних українських підприємств виникає необхідність в подальшому дослідженні управлінських інструментів які широко використовуються в практиці зарубіжних підприємств та вже знайшли застосування у практиці вітчизняного менеджменту.

Напрацювання сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців [52, 124, 193, 232, 238] надають змогу виділити основні інструменти стратегічного управління (табл. 1.9), впровадження яких в практику українського менеджменту дозволить здійснити реальні позитивні зміни та забезпечити створення нових властивостей та якостей машинобудівного підприємства.

Згідно з проведеними дослідженнями Бостонської компанії Bain & Company [232] впродовж 20 років з 1993 по 2013 рік в опитуванні щодо впровадження, ефективності використання інструментів управління та задоволеності менеджерів та керівників результатами від їх впровадження, прийняло участь 12 371 підприємств. Опитування проводились як серед

великих (загальний оборот близько 2 млрд. доларів), середніх (загальний оборот від 600 млн. доларів до 2 млрд. доларів) так і малих (загальний оборот від 600 млн. доларів до 2 млрд. доларів) підприємств різних країн Світу.

Таблиця 1.9 – Інструменти управління [232]

• Balanced Scorecard Збалансована система показників ¹	• Decision Rights Tools Інструменти прав прийняття рішень	• Scenario and Contingency Planning Сценарне та імовірнісне планування
• Benchmarking Бенчмаркінг	• Downsizing Скорочення штатів	• Social Media Programs Соціальні медіа програми
• Big Data Analytics Аналітика великих даних	• Employee Engagement Surveys* Анкетування співробітників	• Strategic Alliances Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань
• Business Process Reengineering Реінжиніринг бізнес-процесів	• Mergers and Acquisitions Злиття та поглинання	• Strategic Planning Стратегічне планування
• Change Management Programs Програма управління змінами	• Mission and Vision Statements Агломерація образу майбутнього	• Supply Chain Management Інтеграція ланцюжка постачання
• Complexity Reduction* Зниження складності	• Open Innovation Відкриті інновації	• Total Quality Management Тотальне управління якістю
• Core Competencies Ключові компетенції	• Outsourcing Аутсорсинг	• Zero-based Budgeting* Бюджет з «чистого аркушу»
• Customer Relationship Management Управління взаємовідносинами з клієнтами	• Price Optimization Models Моделі цінової оптимізації	
• Customer Segmentation Сегментація споживачів підприємства	• Satisfaction and Loyalty Management Управління задоволенням та лояльністю	

¹У зв'язку з тим, що майже всі управлінські інструменти є здобутком західної практики управління підприємствами, для кожного з них, щоб попередити можливі неточності перекладу, представлено оригінальну назву.

*Інструмент управління додано в дослідження в 2013 році.

Проведений аналіз залежності використання кількості інструментів управління (рис. 1.7) з 25 обраних (табл. 1.9) від розміру обороту компанії за 2004 – 2012 роки показав, що більш великі компанії активно використовують більше різних інструментів управління ніж середні та малі компанії. Але, при

цьому, спостерігаємо їх кількісне зменшення в 2012 році в порівнянні з 2004 роком, що пояснюється комплексним використанням декількох інструментів управління одночасно та зростанням вимог сучасності до раціонального та ефективного стратегічного підходу до впровадження в менеджмент компаній тих чи інших управлінських інструментів.

Аналіз найбільш часто використовуваних інструментів стратегічного управління на підприємствах різних країн Світу (табл. 1.10) показав, що серед двадцяти п'яти інструментів – п'ять використовуються найчастіше, а саме:

стратегічне планування (Strategic Planning) (43%);

управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) (43%);

анкетування співробітників (Employee Engagement Surveys) (43%);

бенчмаркінг (Benchmarking) (40%);

збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%).

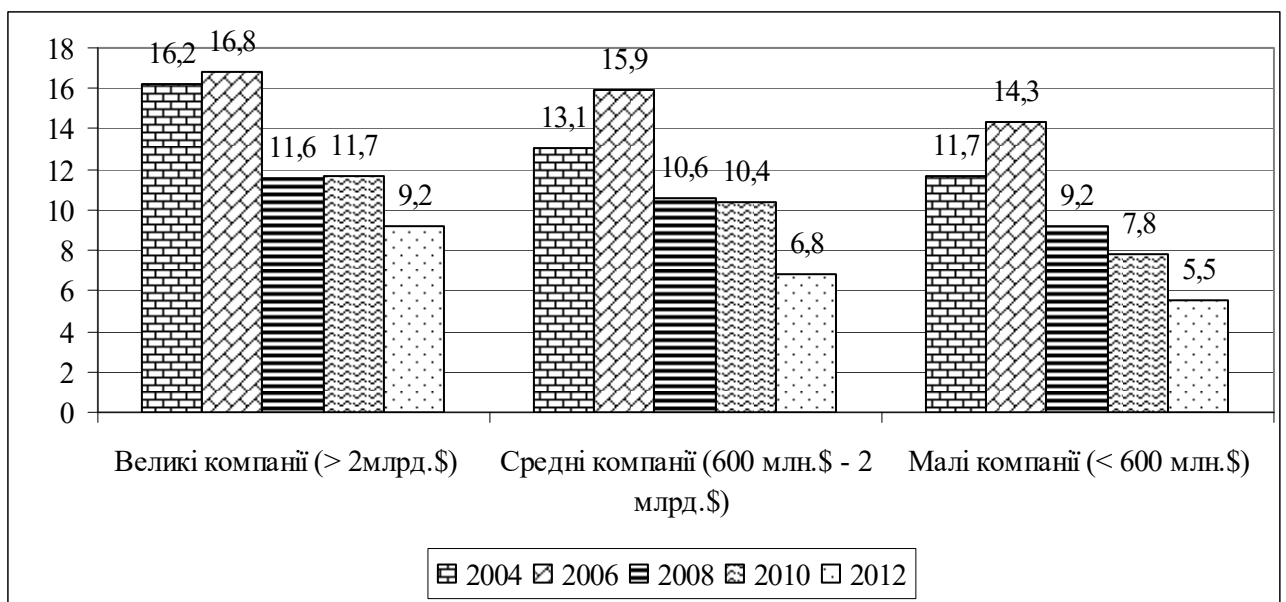
















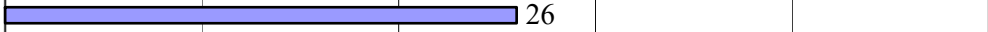


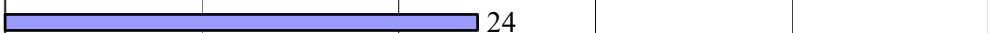
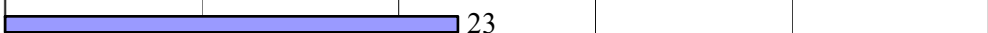


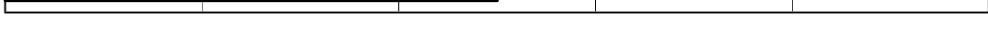
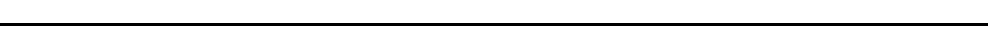


Рисунок 1.7 – Залежність використання кількості інструментів управління з 25 обраних від розміру обороту компанії за 2004 – 2012 роки*

*Побудовано автором за даними [232]

Підтвердженням дієвості концепції ЗСП є представлений в табл. 1.10 рейтинг популярності управлінських інструментів.

Таблиця 1.10 – Аналіз використання інструментів управління

Інструменти управління	№	Використання інструментів управління,%					Оцінка ефектив. (min 1; max 5)
		0	10	20	30	40	
Стратегічне планування	1						4,09
Управління взаємовідносинами з клієнтами	2						4,22
Анкетування співробітників	3						4,01
Бенчмаркінг	4						4,09
Збалансована система показників	5						4,20
Ключові компетенції	6						3,98
Аутсорсинг	7						3,90
Програма управління змінами	8						4,00
Інтеграція ланцюжка постачання	9						4,05
Агломерація образу майбутнього	10						4,09
Сегментація споживачів підприємства	11						3,99
Тотальне управління якістю	12						4,21
Управління задоволенням та лояльністю	13						4,07
Реінжиніринг бізнес-процесів	14						3,98
Стратегічні альянси	15						3,91
Аналітика великих даних	16						4,17
Відкриті інновації	17						4,08
Інструменти прав прийняття рішень	18						4,05
Скорочення штатів	19						3,46
Сценарне та імовірнісне планування	20						4,09
Соціальні медіа програми	21						4,03
Злиття та поглинання	22						3,94
Бюджет з «чистого аркушу»	23						4,07
Зниження складності	24						4,05
Моделі цінової оптимізації	25						3,96

Побудовано та розраховано за даними [232]

Висока популярність ЗСП та високий рівень задоволеності керівництва результатами її впровадження доречно розглядати як емпіричне підтвердження її ефективності. Висока популярність моделі ЗСП привела до виникнення та поширення цілого ряду альтернативних варіантів моделей та систем оцінки [8, 33, 34, 40, 52, 55, 80 – 82, 85, 102, 113, 124, 172, 184, 232], огляд яких дозволив систематизувати здобутки практиків і теоретиків зарубіжної та вітчизняної наукової спільноти та провести аналіз їх критичних сторін.

Так як серед управлінських інструментів, при формуванні стратегії розвитку машинобудівного підприємства, в дослідженні нами обрано Balanced Scorecard (Збалансовану систему показників) як найбільш прогресивний, ефективний та дієвий інструмент стратегічного управління, вважаємо за доцільне окремо визначити відмінності в порівнянні моделей і систем оцінки за якими проведено критичний аналіз з обраною в дослідженні концепцією ЗСП. Порівняльну характеристику моделей та систем оцінки і ЗСП наведено в табл. А.1 Додатка А. За результатами порівняльної характеристики було проведено компаративний критеріальний аналіз розглянутих моделей з метою виявлення моделі яка найбільш повно відповідає запропонованим нами критеріям (табл. 1.11) та сформовано матрицю їх компаративного критеріального аналізу (табл. 1.12).

Таблиця 1.11 – Критерії компаративного аналізу моделей і систем оцінки щодо впровадження в систему стратегічного управління

Критерії	Характеристика
Ступінь розробленості та чіткість опису (<i>опис</i>)	Простота аналізу і зіставлення інформації.
Складність використання (<i>формалізація</i>)	Обрані показники розраховуються за певними правилами, не містять суб'єктивних оцінок. Легкість та доступність інтеграції показників до схеми документообігу підприємства.
Охоплення всіх сфер діяльності (<i>цілісність охоплення</i>)	Показники, які входять до моделі охоплюють всі стратегічно важливі сфери діяльності машинобудівного підприємства та зв'язують різні його ієрархічні рівні.
Комунікаційні зв'язки всередині підприємства (<i>комунікації</i>)	Інформаційна відкритість та стратегічні зворотні зв'язки. Загальне розуміння стратегії та переведення стратегії на операційний рівень.

Закінчення табл. 1.11

Критерії	Характеристика
Можливості мотивації персоналу (<i>мотивація</i>)	Показники в моделі або сама модель супроводжуються стимулюванням і мотивацією виконання. Наочність показників та легкість їх розуміння орієнтують працівників на вирішення стратегічних завдань.
Адаптація до специфіки машинобудівного комплексу (<i>адаптація</i>)	Достатня теоретична розробка. Можливість адаптації до машинобудівної галузі з врахуванням складних економічних умов розвитку.
Стратегічна спрямованість (<i>стратегія</i>)	Показники точно відбивають стратегічні процеси та цілі. Перевірка відповідності показників стратегічним завданням та цілям.
Врахування інтересів різних груп користувачів (<i>інтерес</i>)	Дотримання інтересів як власників так і працівників машинобудівного підприємства.
Баланс внутрішніх та зовнішніх чинників впливу (<i>баланс</i>)	Балансування зовнішніх та внутрішніх показників, які відображають вплив відповідних чинників.
Легкість розуміння (<i>розуміння персоналом</i>)	Персонал підприємства розуміє як операційне так і стратегічне значення кожного показника. Чіткість обгрутування цільових значень показників. Покращення процесу реалізації стратегії через досягнення її єдиного розуміння.

Запропоновано на підставі [8, 33, 34, 40, 52, 55, 80 – 82, 85, 102, 113, 124, 172, 184, 232]

Оцінку відповідності розглянутих моделей запропонованим критеріям було проведено за результатами опитування менеджерів та керівництва вищої ланки машинобудівних підприємств Харківської області. При побудові матриці було використано наступні значення:

0 – модель не відповідає обраним в дослідженні критеріям;

0,5 – модель відповідає частково;

0,75 – модель відповідає критеріям, але є обмеження;

1,0 – модель повністю відповідає обраним критеріям.

Аналізуючи табл. 1.12 доцільно зробити висновок про те, що жодна з розглянутих моделей в повному обсязі не відповідає заданим критеріям оцінки, кожна з них має певні переваги та недоліки, що обмежують їх використання, висувають додаткові вимоги до інтерпретації отриманих результатів, а також мають певні припущення, за яких відповідна модель є коректною.

Таблиця 1.12 – Матриця компаративного критеріального аналізу моделей і систем оцінки

Модель	Критерій оцінки моделей (див. табл. 1.11)										
	опис	формалізація	цілісність охоплення	комунікації	мотивація	адаптація	стратегія	інтерес	баланс	розуміння персоналом	загальний бал
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Balanced Scorecard Збалансована система показників	0,5	0,75	1,0	1,0	1,0	0,75	1,0	1,0	0,75	0,75	8,5
2. Модель Лоренцо Мейсела (Lawrence S Maisel)	0,5	0,5	1,0	1,0	0,75	0,5	1,0	1,0	0,5	0,75	7,5
3. Tableau de bord «Бортове табло»	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,75	0,5	0,0	0,5	3,75
4. Performance Pyramid «Піраміда ефективності»	0,5	0,5	1,0	0,75	0,0	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	5,5
5. Quantum Performance Measurent «Кантовий вимір досягнень»	0,5	0,75	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	6,25
6. Effective Progress and Performance Measurement «Система EP2M» - оцінка ефективності діяльності та зростання	0,5	0,75	0,0	0,5	1,0	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	6
7. Stakeholder concept «Стейкхолдер» – концепція зацікавлених сторін	0,0	0,0	0,5	0,75	0,0	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	4
8. Модель «Призма ефективності»	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	6
9. EVA – система	0,75	0,75	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	4
10. Performance Measurement in Service Business «Вимір досягнень підприємств сервісу»	0,5	0,5	0,0	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	5
11. Вимір досягнень компанії «Ернст & Янг»	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	3
12. Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард»	0,75	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,0	5,5
13. Total Performance Scorecard, TPS Універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта	0,5	0,75	1,0	1,0	1,0	0,5	0,75	1,0	0,75	0,75	8

Розраховано за результатами опитування

Відносно достатніми моделями є такі як: Balanced Scorecard (Збалансована система показників – 8,5 загальних балів), Total Performance Scorecard, TPS (Універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта – 8 балів), Модель Лоренцо Мейсела (Lawrence S Maisel) – 7,5 загальних балів та Quantum Performance Measurement («Кантовий вимір досягнень» – 6,25 загальних балів).

Отже в результаті проведеного дослідження було підтверджено доцільність обрання концепції ЗСП (BSC) в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку.

Практичне впровадження ЗСП в процес формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства дасть можливість не тільки забезпечити конкретизацію обраної корпоративної стратегії розвитку та її перетворення у комплекс стратегічних заходів, реалізація яких спрямована на досягнення системи мети та цілей розвитку, але й визначити за запропонованою класифікаційною «кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складової ЗСП» конкурентну стратегію розвитку підприємства. Тому доцільно провести аналіз класичної моделі ЗСП та обґрунтувати достатність її складових щодо їх відповідності можливостям підприємства та обраному рівню спрямованості розвитку (збалансованому, деструктивному або конструктивному) підприємства. Цілі та показники класичної моделі ЗСП формуються в залежності від світогляду та стратегії підприємства та розглядають її діяльність по «чотирьом напрямом: фінансовому; взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес – процесами, а також навчання та розвитку персоналу» [81, с. 17]. Проведене дослідження літературних джерел [80 – 82, 102, 119, 124, 232, 172] дало змогу визначити переважну однотайність вчених – економістів щодо структури ЗСП з невеликим трансформуванням кількості, складу й назв перспектив. У табл. 1.13 наведено основні перспективи збалансованої системи показників, які виділяють науковці.

При визначенні необхідного складу та кількості складових ЗСП доречно використовувати ресурсно-функціонально-компетентнісний підхід з

врахуванням обґрунтованого та прийнятого в дослідженні розуміння розвитку сучасного машинобудівного підприємства як процесу кількісно-якісних змін в результаті розв'язання протиріч внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства, що призводить до підвищення рівня загального розвитку підприємства та надання йому необхідного векторного спрямування (стратегічного напрямку).

За ресурсним підходом кількість складових ЗСП повинна враховувати наявні ресурси підприємства, використання та управління якими є ресурсним забезпеченням стратегій розвитку підприємства. За функціональним підходом кількість складових ЗСП та їх склад є відображенням основних функціональних сфер життєдіяльності підприємства, за якими доцільно визначати функціональні стратегії розвитку підприємства. За компетентносним підходом кількість складових ЗСП та їх склад повинен віддзеркалювати наявні та стратегічні компетенції (здатності) до розвитку як окремих складових життєдіяльності підприємства так і підприємства в цілому, що є підґрунтям визначення конкурентних стратегій розвитку підприємства.

До того ж обрані складові ЗСП з одного боку відображають сфери кризоутворюючих факторів, а з іншого – є джерелом можливостей підприємства щодо їх усунення та вирішення.

За результатами проведеного дослідження та з врахуванням ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до структури ЗСП, доречно доповнити традиційну модель ЗСП «інноваційне – інвестиційною» складовою розвитку машинобудівного підприємства (рис. 1.8).

Доцільність впровадження нової «інноваційно-інвестиційної» складової ЗСП обумовлюється наступним:

- 1) концепція ЗСП за Капланом Р.С. та Нортоном Д.П. припускає розглядати інноваційні процеси як складову частину тільки внутрішніх бізнес-процесів.

Таблиця 1.13 – Порівняльна характеристика поглядів науковців щодо складових збалансованої системи показників*

Проекції (складові) ЗСП	Автори															
	[81]	[192]	[85]	[70]	[102]	[197]	[232]	[41]	[217]	[206]	[52]	[193]	[80]	[64]	[212]	[113]
Фінанси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Клієнти	+	+	+	+		+	+		+		+	+	+	+		+
Бізнес-процеси		+	+								+	+	+			
Навчання та розвиток персоналу		+	+	+		+					+	+	+			
Сталий розвиток												+				
Фактори зовнішнього середовища														+		
Внутрішні бізнес-процеси	+			+	+	+			+					+	+	+
Персонал та праця														+		
Споживачі															+	
Знання та навчання															+	
Ріст та навчання																+
Маркетинг					+											
Технології							+	+								
Знання								+								
Ресурси								+								
Рівень розвитку потенціалу, навчання та розвитку									+							
Зовнішні процеси										+						
Внутрішні процеси										+						
Якість та розвиток персоналу					+		+									
Навчання та кар'єрне зростання	+															

* Складено автором



Рисунок 1.8 – Складові ЗСП за ресурсно-функціонально-компетентнісним підходом

Удосконалено автором

Проте необхідно констатувати, що сьогодні машинобудівному підприємству, яке прагне інтегруватись до світового співтовариства, для пошуку нових ефективних механізмів функціонування та розвитку необхідно враховувати загальну інноваційну спрямованість діяльності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, під інновацією доречно розуміти комплекс змін на підприємстві у всіх сферах життєдіяльності: створення нових видів продукції, методів та форм обслуговування клієнтів, збутові інновації, інновації, спрямовані на розробку і впровадження нових (інноваційних) або вдосконалення існуючих технологій, технологічних процесів і методів організаційно – управлінського характеру, здатних принести певний економічний ефект. Таким чином, аналіз «інноваційно-інвестиційної» складової за сукупністю показників, які її характеризують, надасть можливість оцінити рівень інноваційної спрямованості розвитку всього підприємства та виявити наявні або

стратегічні компетенції до розвитку інноваційно-інвестиційної сфери життєдіяльності підприємства а також сприятливість до розвитку у зовнішньому середовищі за інноваційно-інвестиційними можливостями.

2) фінансування машинобудівних підприємств має власну специфіку, тому що виробничий цикл у них триваліший ніж у підприємств, що орієнтовані на споживачів ринків і, вимагає більших обсягів інвестицій та фінансування, що в свою чергу потребує підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства як об'єкту інвестування вітчизняних та зарубіжних інвесторів та створення на підприємстві механізму пошуку та залучення фінансових ресурсів. Визначений рівень розвитку «інноваційно-інвестиційної» складової, надасть можливість оцінити рівень інвестиційної привабливості всього підприємства.

3) виокремлення цієї складової дасть змогу виявити та згрупувати найбільш впливові показники інноваційної та інвестиційної діяльності, що дозволить діагностувати наявність або відсутність кризових явищ як результату невирішених протиріч і суперечностей у цій сфері життєдіяльності машинобудівного підприємства. У відповідності з якісним рівнем розвитку інноваційно-інвестиційну складову можна обрати як перспективну або як проблемну конкурентну стратегію розвитку.

4) існує достатня кількість необхідних показників, що відбивають наявність, стан та ефективність використання інвестиційних та інноваційних ресурсів, які можна розрахувати на основі існуючої фінансової, податкової та статистичної звітності та які можуть бути інтегровані до системи управлінської звітності.

З метою забезпечення формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій розвитку підприємства за допомогою запропонованих класифікаційних ознак (табл. 1.8) до складу ЗСП доцільно обрати: фінансову складову, клієнтську складову, складову бізнес-процесів, складову навчання та розвитку і, додатково запропоновану інноваційно-інвестиційну складову, зміст яких представлено у табл. 1.14.

Таблиця 1.14 – Складові ЗСП, що пропонуються при формуванні стратегій розвитку машинобудівних підприємств

Складові, що пропонуються	Складові традиційної моделі ЗСП	Зміст складової (перспективи)	Спрямованість можливостей розв'язання протиріч
Фінансова	Фінансова	Характеризує ріст прибутковості та рентабельності підприємства, зростання фінансової незалежності та стійкості, здатність оцінити фінансовий потенціал підприємства, описує довгострокові фінансові цілі.	внутрішні можливості
Клієнтська	Клієнтська	Визначає долю ринку, тип клієнтів або ринків, до обслуговування яких прагне підприємство, характеризує лояльність та задоволеність клієнтів до послуг або продукції підприємства, збереження споживчої бази, залучення нових клієнтів.	зовнішні можливості
Внутрішніх бізнес-процесів	Внутрішніх бізнес-процесів	Характеризує ключові внутрішні процеси (рівень організації виробництва, планування, управління та контролю за виробничою діяльністю), якість продукції, структуру та рівень витрат, ефективність розрахунків з контрагентами, швидкість реалізації товарно-виробничих запасів, здатність досягти конкурентні переваги на ринку.	внутрішні можливості
Персонал та навчання	Навчання та розвиток	Характеризує професійний рівень персоналу, рівень використання на підприємстві знань, вмінь та навичок кожного працівника, стимулювання інтеграції знань співробітників, поліпшення, компетенції та вмотивованість, інформаційні системи підприємства та їх можливості.	внутрішні можливості

Закінчення табл. 1.14

Складові, що пропонуються	Складові традиційної моделі ЗСП	Зміст складової (перспективи)	Спрямованість можливостей розв'язання протиріч
Інноваційно-інвестиційна	-	Характеризує стан виробництва і реалізації інноваційної продукції, впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності, джерела формування коштів, обсяги вкладання інвестицій, визначає інноваційне – інвестиційну привабливість підприємства.	внутрішні та зовнішні можливості

Згруповано та доповнено автором за [80, 82, 81, 119, 124, 172, 232]

У відповідності з табл. 1.14 складова «фінанси» характеризує прибутковість та рентабельність підприємства, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, описує довгострокові фінансові цілі машинобудівного підприємства пов'язані з ефективним розпорядженням фінансових ресурсів підприємства з метою здійснення поточних та перспективних витрат і подальшого вдосконалення фінансової діяльності. Ця складова є однією з ключових, оскільки фінансова діяльність є головним показником успіху підприємства, а фінансові цілі лежать в основі дерева цілей підприємства [80, с. 30]. Необхідно відзначити, що саме показники фінансової складової є головним орієнтиром для координації всіх напрямів функціонування та розвитку підприємства, а реалізація цілей фінансової складової є запорукою достатності фінансування необхідних дій щодо реалізації обраної стратегії розвитку. Фінансові цілі й показники не тільки визначають очікувані фінансові результати від впровадження й реалізації стратегії розвитку, але й зумовлюють вибір цілей і показників інших складових ЗСП, забезпечуючи цим самим формування цілісного причинно-наслідкового ланцюга обраної стратегії машинобудівного підприємства [64, с. 21].

«Клієнтська» складова відображає долю ринку, тип клієнтів або ринків, до обслуговування яких прагне підприємство, характеризує лояльність та задоволеність клієнтів до послуг або продукції підприємства. Визначивши цілі клієнтської складової, керівництво підприємства має чітке представлення про сегмент ринку, про цільових та нецільових клієнтів, а також про набір ключових показників, що характеризують цю складову [52, с.45]. Вирішення цілей клієнтської складової є запорукою зростання обсягів діяльності підприємства, збереження та зростання частки підприємства на обраному або новому ринку та залучення нових клієнтів.

Складова «внутрішніх бізнес-процесів» характеризує сучасний стан організації виробництва, планування, управління та контролю за виробничою діяльністю з метою удосконалення для посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства на ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або послуг та зростання споживчої цінності, що в свою чергу призведе до розширення клієнтської бази та зростання показників прибутковості, рентабельності та ринкової вартості підприємства. Показники складової внутрішніх бізнес-процесів повинні включати не тільки фінансові індикатори, але й якісні характеристики внутрішніх процесів, як наприклад, час розробки й виведення на ринок нових продуктів, середній час від моменту оформлення замовлення до його виконання, час доставки товару, періодичність поставок, час реагування на претензії [86, с. 177].

Четверта складова ЗСП «персонал та навчання» є не менш важливою для формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, бо саме вона характеризує компетенції, притаманні персоналу підприємства щодо його професійної підготовки, участі у виробничих процесах, відбиває здатності кадрової політики щодо навчання та кар'єрного зростання персоналу підприємства для забезпечення конкурентних переваг на сегменті ринку який воно займає. В умовах сьогодення для машинобудівних підприємств при вирішенні завдань щодо формування та реалізації стратегії

розвитку «...високого значення набувають наявні ділові якості та компетенції працівників, результативність їх праці та ефективність використання робочого часу, поділення працівниками цінностей компанії та спрямованість на підвищення її конкурентних переваг» [64, с. 23]. Також, необхідно відзначити, що виконання цілей перших трьох складових набагато залежить від можливостей саме персоналу підприємства.

«Інноваційно-інвестиційна» складова характеризує стан виробництва і реалізації інноваційної продукції, впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності, обсяги вкладання інвестицій, обґрунтовує формування оптимальної структури реальних та фінансових інвестицій. Через показники даної складової доцільно оцінювати рівень іноваційності підприємства, обґрунтовувати перспективні напрямки розвитку підприємства з огляду на питання впровадження та використання інноваційно-інвестиційних ресурсів, визначати рівень інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, в результаті проведеного дослідження було обґрунтовано ресурсно-функціонально-компетентнісний підхід до визначення необхідної кількості складових ЗСП, доповнено традиційну модель ЗСП інноваційно-інвестиційною складовою та обґрунтовано її використання. Спираючись на отримані результати дослідження, як складові загального розвитку підприємства з позиції його внутрішнього середовища, слід розглядати складові ЗСП: фінансову, клієнтську, бізнес-процесів, складову персонал та навчання та інноваційно-інвестиційну складову, а рівень загального розвитку підприємства доцільно оцінювати за наступною моделлю:

$$P_{ЗРП} = f\{P_{\Phi}, P_K, P_{БП}, P_{НР}, P_{ІНН}\}, \quad (1.2)$$

де $P_{ЗРП}$ – рівень загального розвитку машинобудівного підприємства;

P_{Φ} – рівень розвитку фінансової складової;

R_K – рівень розвитку клієнтської складової

$R_{БП}$ – рівень розвитку складової бізнес-процесів;

$R_{НР}$ – рівень розвитку складової персонал та навчання;

$R_{ИНН}$ – рівень розвитку інноваційно-інвестиційної складової.

У результаті дослідження літературних джерел щодо показників оцінювання ефективності використання економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційної діяльності [1, 11, 16, 21,27, 43, 44, 45, 78, 96, 114, 171, 176, 181, 184, 193, 212], оцінки фінансового стану підприємства [4, 12, 42, 72, 90, 94, 97, 115, 166, 183, 210] з врахуванням принципів формування ЗСП [40, 52, 80 – 82, 85, 89, 102, 119, 124], було визначено показники (Додаток Б., табл. Б.1 – Б.5), які доцільно використовувати в рамках обраних в дослідженні складових збалансованої системи показників для оцінки рівня їх розвитку (табл. 1.15). При визначенні показників доречно враховувати можливість їх розрахунку за статистичною інформацією, яку подають промислові підприємства України в органи статистики та їх відповідність запропонованим принципам [52, 85, 176, 179, 222]:

показники мають давати комплексну характеристику аналізованого аспекту процесу управління розвитком підприємства в рамках відповідної задачі;

повинні бути актуальними – важливими для теперішнього часу й застосованими для прийняття рішень у даний час;

обрані показники повинні бути інформативними, відображати найбільш істотні ознаки різних аспектів розвитку підприємства і не нести дублюючої інформації;

характеризуватися максимальним ступенем динамічності та бути придатними для прийняття управлінських рішень, тобто бути неформальними;

перелік показників має відповідати діючій системі обліку і звітності; витрати на збір і обробку інформації повинні бути мінімальними.

Таблиця 1.15 – Система показників для оцінки рівня загального розвитку підприємства за окремими складовими збалансованої системи показників

Код показника	Назва часткових показників за складовими
Фінансова складова	
X1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
X2	Рентабельність сукупного капіталу (ROA)
X3	Рентабельність активів
X4	Чиста рентабельність продажів
X5	Коефіцієнт оборотності капіталу
X6	Коефіцієнт оборотності обігового капіталу
X7	Коефіцієнт фінансової стійкості
X8	Коефіцієнт фінансового ризику
X9	Коефіцієнт автономії
X10	Питома вага обігових коштів у сфері виробництва на створення однієї грошової одиниці реалізованої продукції
X11	Рентабельність власного капіталу (ROE)
Складова бізнес-процесів	
X12	Валова рентабельність виробництва
X13	Валова рентабельність продаж
X14	Коефіцієнт оборотності власного обігового капіталу
X15	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів
X16	Коефіцієнт оборотності необоротних активів
X17	Коефіцієнт придатності основних фондів
X18	Фондовіддача
X19	Фондоозброєність (тис. грн./чол.)
X20	Виробничі витрати
X21	Адміністративні витрати
X22	Виробничі запаси
X23	Незавершене виробництво
Клієнтська складова	
X24	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності
X25	Операційна рентабельність продаж
X26	Коефіцієнт оборотності готової продукції
X27	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
X28	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
X29	Витрати на збут
X30	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції

Закінчення табл. 1.15

Код показника	Назва часткових показників за складовими
X31	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції
X32	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції
Складова персонал та навчання	
X33	Коефіцієнт використання робочого часу
X34	Питома вага працівників у віці до 55 років (15-55)
X35	Питома вага працівників, які мають наукову ступінь
X36	Питома вага працівників, що закінчили ВНЗ
X37	Питома вага працівників, навчених новим професіям
X38	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, всього
X39	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції
X40	Середньорічне вироблення на одного працюючого, тис. грн./чол.
X41	Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП
X42	Відрахування на соціальні потреби
Інноваційне-інвестиційна складова	
X43	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами
X44	Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку й програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи
X45	Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості необоротних активів
X46	Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації
X47	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації
X48	Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації
X49	Питома ваги інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації
X50	Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації
X51	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції
X52	Питома вага виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції
X53	Коефіцієнт відновлення основних фондів
X54	Питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі
X55	Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі
X56	Питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі

Запропоновано автором за результатами аналізу літературних джерел (Додаток Б, табл. Б.1 – Б.5) та з врахуванням [52, 85, 176, 179, 222]

Як довели результати дослідження, формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства повинно базуватися на комплексному системному підході, використання якого надає можливість менеджеру зі стратегічного управління враховувати існуючі впливи та фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тому процес формуванням стратегій розвитку доцільно представити у загальному вигляді (рис. 1.9) за такими основними етапами:

Етап 1. Формування, обґрунтування та вибір необхідної і достатньої системи показників, що відображають стан середовища розвитку машинобудівних підприємств. Метою даного етапу є підготовка інформаційного простору дослідження: аналіз літературних джерел, методичних розробок, нормативної літератури та пропозицій науковців щодо вирішення проблем стратегічного управління розвитком сучасних підприємств. Результатом цього етапу є сформована та обґрунтована інформаційна база вихідних даних (комплекс показників), що відображають стан середовища розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням впливу протиріч зовнішнього та внутрішнього середовища щодо підприємства. Даний етап складається з трьох послідовних кроків.

Особливістю проведення першого кроку даного етапу (п. 1.1.А рис. 1.9) є формування сукупності показників, що характеризують стан внутрішнього середовища з врахуванням практично необхідних та обґрунтованих складових ЗСП. Сукупність показників необхідно формувати за кожною з наступних складових ЗСП: фінансовою складовою, клієнтською складовою, складовою бізнес-процесів, складовою навчання та розвитку та додатково запропонованою інноваційно-інвестиційною складовою.

Формування сукупності показників за допомогою яких можна оцінити рівень сприятливості зовнішнього оточення щодо розвитку сучасних машинобудівних підприємств (п. 1.1.Б рис. 1.9) потребує врахування впливів різних сфер зовнішнього середовища, а саме, на макро- та мезоекономічному рівні.

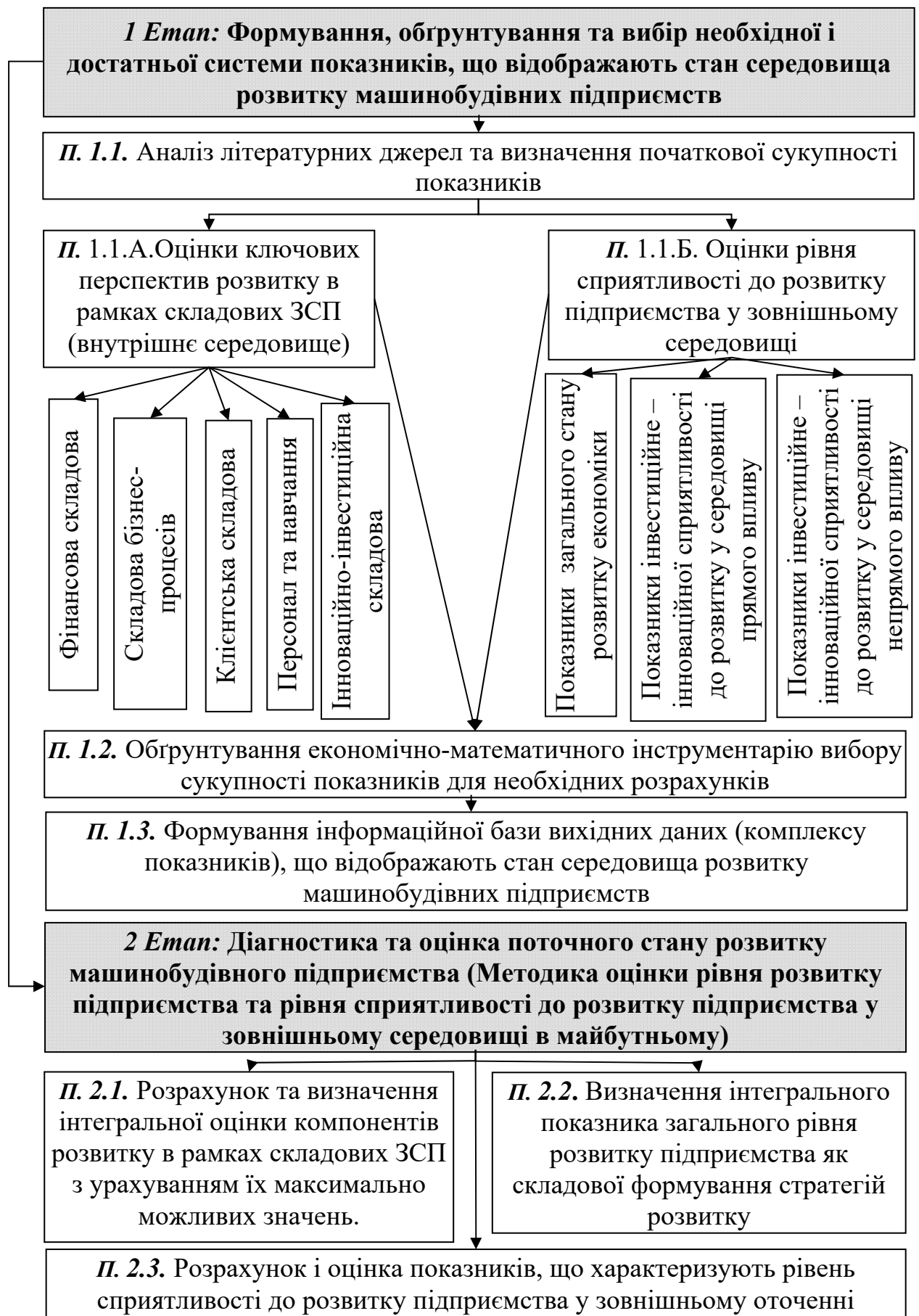


Рисунок 1.9 – Структурно-логічна послідовність етапів формування стратегії розвитку підприємства (початок)



Рисунок 1.9 – Структурно-логічна послідовність етапів формування стратегії розвитку підприємства (закінчення)*

*Розроблено та запропоновано автором

Крок 2 (п.1.2 рис. 1.9) передбачає обґрунтований вибір економіко-математичного інструментарію вибору сукупності показників для необхідних подальших розрахунків. Перевірку запропонованої системи показників складових ЗСП та показників рівня сприятливості зовнішнього оточення на інформаційну надлишковість, доцільно здійснювати з використанням статистичних методів. У відповідності цілям дослідження запропоновано метод багатовимірного факторного аналізу, використання якого дозволить отримати необхідний та достатній перелік зазначених показників, ущільнити

запропоновану систему часткових показників без втрати інформації та визначити значущість кожного з них. Результатом реалізації 3 кроку (п. 1.3 рис.1.9) є сформована та обґрунтована база комплексу показників.

Етап 2. Діагностика та оцінка поточного стану розвитку машинобудівного підприємства. Метою даного етапу є проведення оцінки рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємства на основі комплексу показників, сформованих у першому етапі. Результатом реалізації етапу є розраховані інтегральні показники загального рівня розвитку підприємства – $III_{зрп.}$ та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку – $ICЗ_{зовн_ср}$ у відповідності з метою дослідження.

Необхідно відзначити, що другий етап включає три взаємопов'язані кроки. Крок 1 (п. 2.1 рис. 1.9) передбачає розрахунок та визначення інтегральної оцінки рівня розвитку кожної функціональної сфери життєдіяльності машинобудівного підприємства у відповідності з обраними складовими ЗСП: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, персонал і навчання та інноваційно-інвестиційної. У дослідженні пропонується використовувати данні складові ЗСП як фактори формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Таким чином, особливої актуальності набуває задача визначення та оцінки тих складових ЗСП, які мають найбільші потенційні можливості та компетенції до розвитку підприємства у відповідності з його сформованою корпоративною стратегією розвитку.

Визначення інтегральної оцінки рівня розвитку кожної складової ЗСП доцільно проводити за розрахунком інтегрального показника рівня розвитку з використанням методу адитивної згортки з урахуванням стандартизації коефіцієнтів значущості (за факторними навантаженнями, виявленими на першому етапі в результаті застосування багатовимірною факторного аналізу нормування кількісних значень часткових показників). Необхідно відзначити переваги обраного в дослідженні інтегрального показника рівня розвитку як такі, що відповідають вимогам дослідження: показник рівня

розвитку повинен мати кількісний вираз; оцінка, отримана за його допомогою, має бути легко економічно інтерпретованою, щоб її значення мало нормовані межі; показник має забезпечити дослідження процесу розвитку підприємства з системних позицій, тобто синтезувати в собі вплив різноманітних показників, що відображають різні сфери життєдіяльності підприємства [176, с. 232].

У відповідності з визначеними перевагами доцільним є використання інтегрального показника для вирішення комплексу різноманітних задач дослідження, а саме: для оцінки рівня розвитку складових життєдіяльності за ЗСП, для оцінки та аналізу рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств, для розрахунку стратегічного профілю машинобудівного підприємства та побудови прямокутника стратифікації його функціональних (конкурентних) стратегій розвитку, для визначення найбільш перспективного або проблемного напрямку розвитку у відповідності зі ступенем впливу складових ЗСП.

Крок 2 (п. 2.2 рис. 1.9) передбачає оцінку рівня розвитку машинобудівного підприємства, результатом якої є розрахунок інтегрального показника загального рівня розвитку за розрахованими частковими інтегральними показниками кожної сфери життєдіяльності підприємства за ЗСП, що дозволить кількісно обґрунтувати наявність або відсутність невирішених протиріч (або наявність /відсутність криз), коректувати цілі розвитку, аналізувати вплив сфер життєдіяльності підприємства за ЗСП на його загальний рівень розвитку та своєчасно приймати управлінські рішення щодо формування стратегії розвитку та її реалізації.

Крок 3 (п. 2.3 рис. 1.9) передбачає оцінку рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку на основі комплексу показників, сформованих на першому етапі структурно-логічної послідовності. Результатом цього кроку є розрахований комплекс часткових та загального інтегральних показників рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівного підприємства з врахуванням впливу інноваційне

– інвестиційного клімату макро- і мікросередовища, що дозволить підприємству адаптуватись до загроз та використовувати можливості, що пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі. Результати другого етапу становлять основу побудови матриці стратегій розвитку машинобудівного підприємства.

Етап 3. Формування матриці стратегії розвитку.

Основною метою є розробка матричної моделі стратегій розвитку сучасного машинобудівного підприємства (рис. 1.9), розрахунок та визначення діапазонів розмежування складових формування стратегій розвитку підприємства з використанням теорії нечітких множин та позиціонування машинобудівних підприємств в просторі матриці. При цьому, рівень загального розвитку машинобудівного підприємства (внутрішнього середовища) доцільно класифікувати як низький (або деструктивний розвиток), середній (або збалансований розвиток) та високий (або конструктивний розвиток), а рівень сприятливості зовнішнього оточення до розвитку підприємства доцільно класифікувати як низький (або несприятливе середовище), середній (або нейтральне зовнішнє середовище) та високий (сприятливе зовнішнє середовище).

Результатом вирішення етапу є побудована матриця стратегій розвитку з розмежуванням її на 9 квадрантів за визначеними діапазонами меж, сформована множина стратегій розвитку та позиціонування підприємств (із сукупності досліджуваних машинобудівних підприємств Харківської області) у відповідному квадранті цієї матриці. Позиціонування підприємства в матриці стратегій забезпечується відповідністю значень розрахованих інтегральних показників: рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості до розвитку у зовнішньому середовищі.

Етап 4. Формування стратегічного профілю розвитку підприємства.

Основною метою етапу є: по-перше, формування діапазонів якісного розмежування рівня розвитку за кожною з п'яти складових ЗСП з використанням теорії нечітких множин, по-друге – використання графічного

методу для побудови стратегічного профілю машинобудівного підприємства у відповідності з розрахованими на 2 етапі частковими інтегральними показниками рівня розвитку кожної складової ЗСП цього підприємства. Результатом вирішення цього етапу є визначені конкурентна та функціональні стратегії розвитку у відповідності з розрахованим стратегічним профілем підприємства та визначеними «точками розвитку».

Етап 5. Формування стратегічного плану заходів з реалізації обраних стратегій. Основною метою етапу є: формування стратегічного плану з реалізації конкурентних стратегій. Результатом вирішення цього етапу є визначені перспективні пріоритетні заходи реалізації конкурентних стратегій (перспективних та проблемних), рейтинг яких визначено за комплексною оцінкою, що характеризує значущість кожного заходу та відхилення показника, який його визначає.

Розроблена структурно-логічна послідовність етапів формування стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників дозволяє підвищити якість управлінських рішень в процесі формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівного підприємства.

Висновки до 1 розділу

1. Аналіз та узагальнення існуючих підходів до визначення змісту категорії «розвиток підприємства як системи» дозволив виділити п'ять основних підходів до його визначення: як сукупності властивостей, як порівняльної характеристики, як дефініції, як процесу життєдіяльності та як результату розв'язання протиріч. Критичний аналіз змістовних аспектів сучасних наукових трактувань дозволив запропонувати авторське визначення поняття розвитку промислового, і в тому числі, машинобудівного підприємства, під яким в роботі розуміється процес кількісно-якісних змін як результату розв'язання протиріч зовнішніх та внутрішніх щодо підприємства,

що призводить до підвищення рівня загального розвитку підприємства та надання йому необхідної векторної спрямованості (стратегічного напрямку).

Відмінністю визначення розвитку підприємства є акцентування уваги на здатності підприємства оперативно і раціонально приводити внутрішнє середовище у відповідність змінам зовнішніх умов господарювання та забезпечувати достатній рівень загального розвитку усіх основних сфер життєдіяльності підприємства на основі вирішення протиріч.

2. Удосконалено існуючі класифікації протиріч, вирішення яких забезпечує розвиток підприємства, з точки зору їх впливу на здатність підприємства до їх розв'язання з урахуванням сфер кризоутворюючих факторів: – до сфери макрооточення – у політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій сфері та сфері навколишнього середовища країни; сфера середовища найближчого оточення – між підприємством та постачальниками, споживачами, конкурентами, клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими особами; само підприємство – між різними сферами життєдіяльності підприємства, а саме – між фінансовою сферою, виробничою сферою, кадровою сферою, клієнтською, інноваційно-інвестиційною та іншими, протиріччя яких є результатом постійного та безперервного домінуючого впливу тієї або іншої сфери на всі інші, який постійно змінюється).

3. Теоретично обґрунтовано та доведено доцільність практичного використання додатково запропонованих класифікаційних ознак розвитку, а саме: відповідно до рівня спрямованості виділено такі види розвитку машинобудівного підприємства як конструктивний розвиток, збалансований розвиток та деструктивний розвиток; залежно від спрямованості внутрішніх можливостей розв'язання протиріч розрізняють розвиток за рахунок технологій та бізнес-процесів, розвиток за рахунок фінансів, розвиток за рахунок персоналу, розвиток за рахунок маркетингу та клієнтів, розвиток за рахунок інновацій та інвестицій; за ознакою ступеню впливу складових життєдіяльності підприємства за ЗСП розвиток поділяємо на розвиток за

перспективним напрямком (за найбільш сильною сферою життєдіяльності за складовою ЗСП) та розвиток на проблемним напрямком – «проблеми вузьких місць» (за найбільш проблемною сферою життєдіяльності за складовою ЗСП).

4. Існуючі класифікації стратегій розвитку є недостатньо повними для відображення усіх особливостей розвитку вітчизняного машинобудівного підприємства. На основі літературного аналізу уточнено класифікацію стратегій розвитку відповідно до їх ієрархії в процесі стратегічного управління за такими додатковими ознаками: корпоративні стратегії розвитку – за видами розвитку, за пріоритетним напрямом реалізації; конкурентні стратегії розвитку – за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складової збалансованої системи показників; функціональні стратегії розвитку – за складовими збалансованої системи показників.

5. На основі критичного аналізу управлінських інструментів, які широко використовуються в практиці зарубіжних підприємств та вже знайшли застосування у практиці вітчизняного менеджменту, проведено їх компаративний критеріальний аналіз та обґрунтовано доцільність обрання концепції ЗСП (BSC) в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку.

6. В результаті проведеного дослідження було обґрунтовано доцільність використання ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до визначення необхідної та достатньої кількості складових збалансованої системи показників (ЗСП) щодо їх відповідності можливостям підприємства та обраному напрямку його розвитку, доповнено традиційну модель ЗСП інноваційне-інвестиційною складовою та обґрунтовано її використання.

З метою забезпечення формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій розвитку підприємства до складу ЗСП запропоновано включити: фінансову складову, клієнтську складову, складову бізнес-процесів, складову навчання та розвитку і, додатково запропоновану інноваційне-інвестиційну складову, зміст яких характеризує стан розв'язання

або існування протиріч, що притаманні процесу розвитку.

7. У результаті дослідження літературних джерел щодо показників оцінювання ефективності використання економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційної діяльності, оцінки фінансового стану підприємства та з урахуванням принципів формування ЗСП, запропоновано сукупність показників, які доцільно використовувати для дослідження складових збалансованої системи показників при оцінюванні рівня їх розвитку. При визначенні показників враховано можливість їх розрахунку за статистичною інформацією, яку подають промислові підприємства України в органи статистики та їх відповідність визначеним протиріччям, що є внутрішніми для підприємства.

8. Процес формування стратегій розвитку підприємства на основі ЗСП доцільно побудувати у відповідності із запропонованою структурно-логічною послідовністю, яка в узагальненому вигляді включає такі основні етапи: формування, обґрунтування та вибір необхідної і достатньої системи показників, що відображають стан внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку машинобудівних підприємств; діагностика та оцінка поточного стану розвитку машинобудівного підприємства, що включає розрахунок та визначення інтегральної оцінки загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища; формування матриці стратегії розвитку, що включає формування діапазонів якісного розмежування її складових з використанням теорії нечітких множин, формування множини стратегій розвитку та позиціонування у матриці сукупності машинобудівних підприємств; формування стратегічного профілю розвитку підприємства та формування стратегічного плану заходів з реалізації обраних стратегій.

Результати досліджень, висновки і пропозиції, представлені у розділі 1 опубліковано у роботах [140, 141, 142, 145, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 157, 160, 161, 164].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Оцінка стану та визначення тенденцій розвитку промисловості у макроекономічному середовищі

Стратегічна діагностика стану зовнішнього середовища є важливим елементом у процесі формування стратегій розвитку промислового і, в тому числі, машинобудівного підприємства, оскільки кожне сучасне підприємство представляє собою не тільки відкриту і складну, а ще й динамічну, відносно незалежну систему, на розвиток якої мають вплив фактори зовнішнього середовища, яке розподіляється на макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

Слід зазначити, що оскільки процеси глобалізації сьогодні відбуваються таким чином, що макро- та мезо- рівень відіграють дуже істотну роль в життєдіяльності підприємства, особливої важливості набуває аналіз цього зовнішнього середовища з позиції його сприятливості до розвитку підприємств.

Найважливішим завданням аналізу зовнішнього середовища є отримання достатніх відомостей про стан і перспективи його розвитку, потреб і вимог ринку, загроз і можливостей підприємства, умов сприятливості до розвитку, що особливо актуально для підприємств, які перебувають в умовах невирішених протиріч. Загальними об'єктами аналізу зовнішнього середовища виступають тенденції суспільного і політико-економічного розвитку (зміни в законодавстві, державній політиці, динаміці макроекономічних показників та ін.) які не носять характеру індивідуальних проявів стосовно підприємства. Якщо зазначені показники мають позитивну динаміку на певному проміжку часу, можна зробити висновок про існування сприятливого загальноекономічного клімату в нашій країні.

Як показали дослідження щодо сутності поняття розвитку підприємства у 1 розділі, однією з основних умов розвитку сучасних промислових підприємств є їх наукова та інноваційна спрямованість, що потребує від підприємства збільшення обсягу ресурсів, що залучаються в інноваційний процес, розвинення мережі співпраці та кооперації з постачальниками, клієнтами, науково-дослідними організаціями, державою, іноземними та вітчизняними інвесторами, що потребує в процесі оцінки зовнішнього середовища урахування особливостей інноваційно-інвестиційного клімату зовнішнього середовища підприємства, в якому функціонує підприємство.

Тому доцільно поряд з аналізом загального стану розвитку економіки країни проводити аналіз зовнішнього інвестиційно-інноваційного оточення підприємств машинобудування, об'єктом якого будуть виступати фактори, що характеризують:

- сприятливість до розвитку інноваційно-інвестиційного макросередовища (середовища непрямого впливу);
- сприятливість до розвитку інноваційно-інвестиційного мікросередовища (середовища прямого або безпосереднього впливу).

При цьому, до інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу доцільно відносити систему умов і факторів, що проявляються на регіональному рівні та відображають інноваційно-інвестиційну привабливість регіону як його інтегральну характеристику з позицій перспективності фінансування наукових та науково-технічних робіт, рівня прибутковості інвестицій, рівня інвестування іноземних та вітчизняних інвесторів, експортно-імпортової орієнтованості нової та інноваційної продукції, рівня інвестиційних ризиків та наукового потенціалу.

З цього виходить, що чим вище рівень інноваційно-інвестиційної привабливості регіону, тим краще умови для підвищення активності процесів капіталовкладень (як на ринку реальних так і фінансових інвестицій) на основі зацікавленості підприємств у результатах інвестування, які матимуть

не тільки економічні, а й соціальні наслідки, що в свою чергу сприятиме підвищенню інноваційної активності машинобудівних підприємств як найбільш дієвого напрямку розвитку.

Зовнішнє інноваційно-інвестиційне середовище прямого впливу доцільно відображати як систему умов і факторів, які формуються в процесі відносин підприємства з контрагентами, і на які воно може впливати в процесі безпосередніх комунікативних зв'язків [179, 192, 199 222]. Для цього запропоновано розглядати підприємство та його вплив з позицій активного учасника інноваційно-інвестиційного ринку, тобто через його обізнаність та об'єктивну складову іміджу як інноваційно спрямованого підприємства [167].

Слід зауважити, що імідж має дві основні складові: «одна є об'єктивною і зумовлюється результатами діяльності підприємства, друга залежить від суб'єкта і його обізнаності щодо цих результатів» [167, с. 36]. При цьому необхідно відзначити, що «...імідж є результатом впливу, який більшою мірою зумовлюється здобутками суб'єктів господарювання та враженнями від них» [167, с. 28]. В нашому дослідженні до таких здобутків машинобудівного підприємства, як активного учасника інноваційно-інвестиційного ринку, доречно відносити обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг) що є новою як для самого підприємства так і для ринку, обсяг нової та інноваційної продукції, поставленої на експорт та переданої у країни дальнього зарубіжжя, обсяг інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації та т. ін., які відображають «зовнішній, реальний та привабливий» [220, с. 132] інноваційно-інвестиційний імідж підприємства.

Чим вища інноваційно-інвестиційна привабливість іміджу машинобудівного підприємства, тим більше шансів у підприємства привабити стратегічних партнерів, залучити додаткові інвестиційні ресурси, довести високий рівень професіоналізму менеджменту. При цьому, зворотній вплив інноваційно-інвестиційного мікросередовища в плані сприятливості до

розвитку таких підприємств проявляється в підвищенні активності органів державного управління для вирішення питань про доцільність затвердження інвестиційних проектів і надання пільг суб'єктам підприємництва, кредитно-фінансових установ та інших інвесторів для визначення умов співпраці й доцільності своєї участі в інвестиційно-інноваційних процесах конкретного підприємства.

На основі цього, в дослідженні запропоновано оцінювання зовнішнього середовища з позиції його сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств, проводити з врахуванням загального та інноваційно-інвестиційного середовища (прямого та непрямого впливу) (рис. 2.1) за рівнем та динамікою змін показників, які рекомендовано науковцями для проведення такого аналізу.

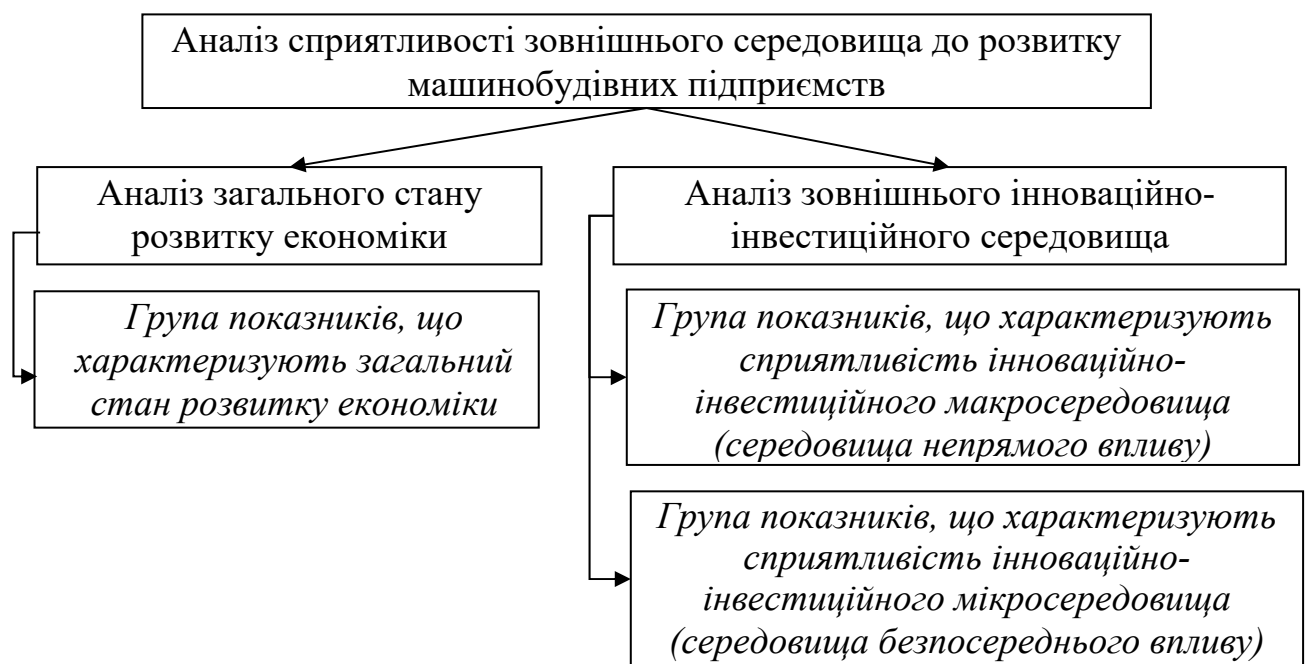


Рисунок 2.1 – Групування показників оцінки сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств

Запропоновано автором за [167, 179, 192,199,220, 222]

Аналіз стану та тенденцій розвитку промисловості у макроекономічному середовищі доцільно проводити з врахуванням показників, які рекомендовано науковцями з питань стратегічного управління та макроекономічного аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники для оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств

Показники	Автори													
	[37]	[177]	[71]	[199]	[64]	[111]	[104]	[110]	[220]	[48]	[5]	[20]	[176]	[167]
Темп зростання ВВП	+	+			+	+	+	+	+		+	+	+	+
Грошова маса в обороті	+						+	+				+		
Індекс споживчих цін					+									
Курс національної валюти	+					+	+	+			+	+		+
Індекс інфляції	+	+				+	+	+		+	+	+		+
Рівень безробіття	+	+		+	+		+	+	+	+	+		+	+
Процентна ставка за кредитами	+			+		+	+	+		+	+			
Темп зростання реальної зарплати		+		+	+		+				+		+	+
Експорт	+	+		+				+		+			+	
Імпорт	+	+		+				+		+			+	
Інвестиції в основний капітал	+	+	+	+	+		+	+	+				+	+
Індекс цін виробників промислової продукції, %	+	+			+			+		+				
Питома вага обсягу виробництва малих підприємств в обсязі промислового виробництва									+					
Кількість промислових підприємств, які здійснювали викиди шкідливих речовин, од.				+					+	+				
Ставка рефінансування НБУ	+					+		+		+		+		+
Облікова відсоткова ставка %					+									+
Рівень соціальної напруженості, од.									+					+
Процентна ставка за депозитами	+							+	+					
Індекс продукції промисловості, %		+	+	+	+		+		+	+			+	+

Закінчення табл. 2.1

Показники	Автори													
	[37]	[177]	[71]	[199]	[64]	[111]	[104]	[110]	[220]	[48]	[5]	[20]	[176]	[167]
Темп зростання обсягів виробництва ТНС		+	+						+				+	
Кількість промислових підприємств			+											
Частка збиткових промислових підприємств,%		+			+	+	+		+	+	+		+	
Валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості		+					+			+	+			+
Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску		+		+	+					+	+			+
Грошова база (М3)	+	+						+				+		
Грошова маса (М2)	+	+						+				+		
Дефіцит бюджету, % до ВВП	+	+					+	+				+		
Норми оподаткування		+									+	+		
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств,%			+							+	+			+
Податкові пільги				+										
Сальдо платіжного балансу		+									+			
Прямі іноземні інвестиції в Україну (на кінець року), млн. дол. США				+			+		+	+				+
Фінансовий результат діяльності підприємств		+					+						+	+
Склад та структура банківської системи (кількість банківських установ)		+										+		
Обсяг кредиторської заборгованості під-в		+										+		+
Обсяг кредитів в економіці		+										+		
Грошові доходи населення		+									+	+	+	
Чисельність наявного населення					+									+

Складено автором

Результати господарювання в Україні за основними економічними показниками наведено на рис. 2.2 – 2.10. За аналізований період, з початку 2000 року динаміка падіння та зростання основних показників свідчить про наявність в макроекономічному розвитку країни наявності кризових явищ, які загострюються та спадають в окремих періодах. У цілому, поступове зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) (рис. 2.2), який є головним показником, що використовується науковцями у процесі виділення етапів трансформації економіки, з 2000 року по 2007 свідчить про нарощування рівня виробництва і споживання благ в країні та зростання цього рівня в розрахунку на душу населення.

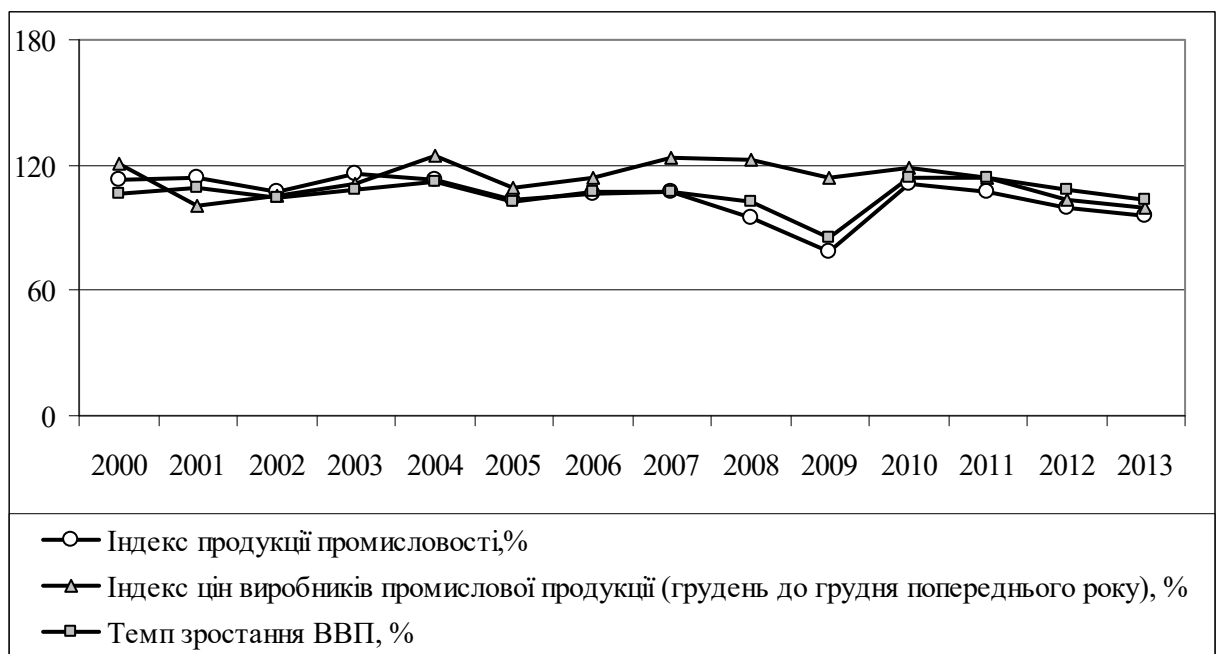


Рисунок 2.2 – Динаміка змін темпу зростання ВВП, індексу продукції та індексу цін виробників за 2000 – 2013 рр.

Побудовано за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Але, вже з 2007 року по 2009 рік відбувається різке падіння як темпу зростання ВВП (107,3% в 2007 р., 102,1% в 2008 р., 85,2% в 2009 р.) так і поглиблене падіння основних економічних показників: індексу цін продукції промисловості, що становить 123,3% в 2007 р., 123,0% в 2008 р. та 114,3% в 2009 р., що свідчить про зменшення її обсягів, підтвердженням якого є різке зменшення індексу продукції промисловості – 107,6% в 2007 р., 94,8% в

2008 р. та 78,1% в 2009 р. (рис. 2.2); обсягу експорту з 4448,9 млн. дол. США в 2007 р. до рівня 35602,9 млн. дол. США в 2009 р. та імпорту з рівня 54041,1 млн. дол. США в 2007 р. до рівня 4017,9 млн. дол. США в 2009 р. (рис. 2.3), що є відображенням впливу світової фінансово-економічної кризи, що розпочалася наприкінці 2007 року.

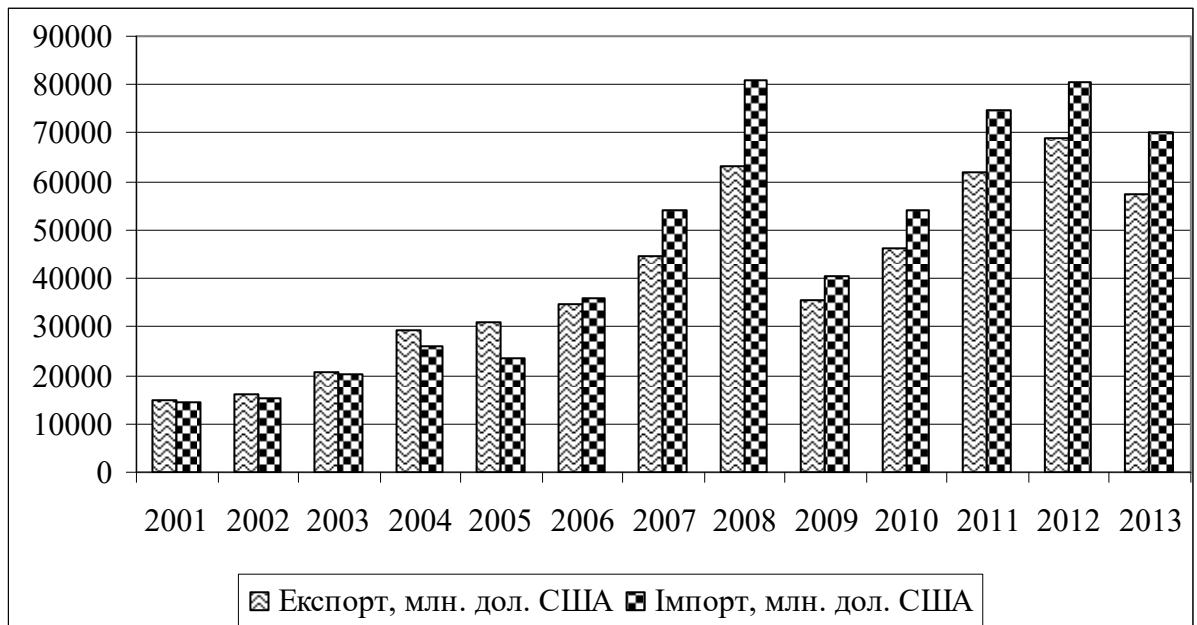


Рисунок 2.3 – Динаміка змін експорту та імпорту за 2001 – 2013 рр.

Побудовано за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Однак, слід відзначити, що така динаміка спаду зазначених показників з 2010 р. поступово уповільнюється та впродовж 2011-2012 рр. приймає позитивний напрям до збільшення, що доцільно визначити як період посткризового відновлення. Проте у 2013 р. загострення соціально-економічної та політичної ситуації в Україні зашкодило закріпленню позитивної динаміки попередніх років. Це твердження ілюструють дані діаграм рис. 2.4 – 2.6, за якими можна відстежити зменшення як валової доданої вартості промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості з 31,2% в 2007 р. до рівня 26,9% в 2009 р., її збільшення в 2010 р. до рівня 27,6% та падіння до 25,2% в 2013 р. (рис. 2.4) так і зменшення питомої ваги основних засобів промисловості в загальному обсязі основних засобів з 31,5% в 2007 році до рівня 16,6% в 2010 р., її зростання в 2011 р. до рівня 19,4% та різке падіння до 16,81% в 2013 р.

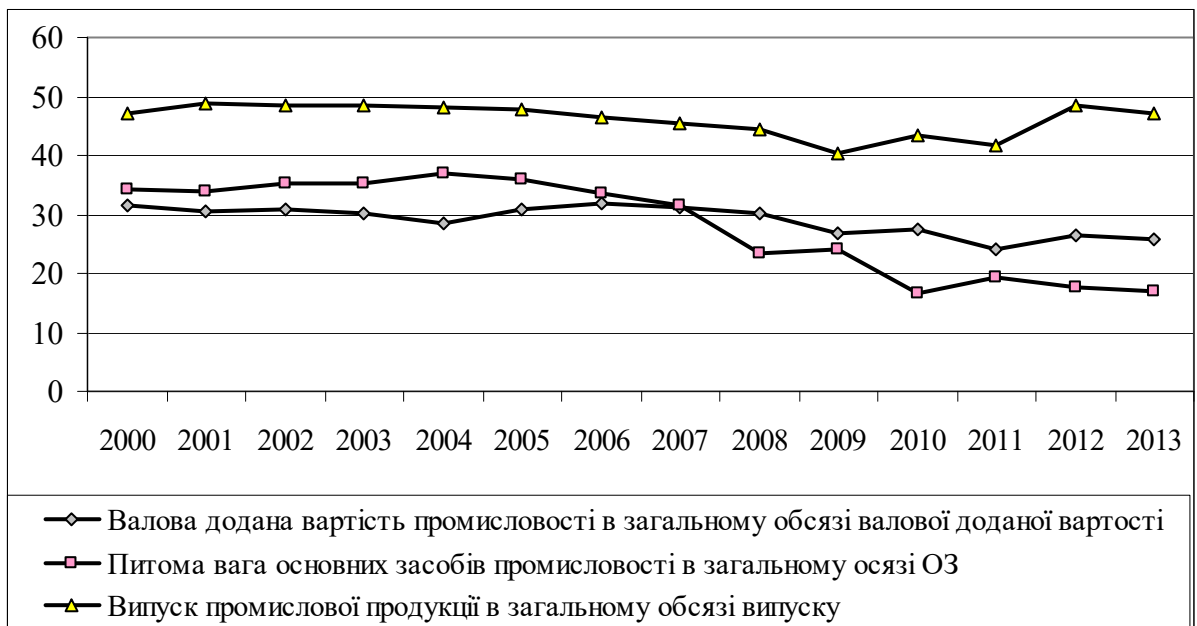


Рисунок 2.4 – Динаміка змін валової доданої вартості, питомої ваги ОЗ та випуску промислової продукції в загальному обсязі випуску

Побудовано за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Таке падіння питомої ваги основних засобів промисловості свідчить про зростання їх зношеності як у моральному так і у фізичному сенсі, що становить загрозу для національних промислових і, в тому числі, машинобудівних підприємств як виробників конкурентної та інноваційної продукції. Такий висновок підтверджує показник питомої ваги випуску промислової продукції в загальному обсязі випуску продукції в основних цінах (рис. 2.4), який зменшився з 47% у 2007 р. до 40,5 % у 2009 р. та знов досяг передкризового рівню в 47% в 2013 році.

Про високий ступінь залежності вітчизняного машинобудування від зовнішніх коливань кон'юнктури свідчить глибина падіння виробництва промислової та машинобудівної галузі економіки країни під час світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Індекси промислової продукції за видами діяльності (рис. 2.5) та індекси промислової продукції машинобудування за 2001 – 2013 рр. (рис. 2.6) у 2009 р. впали до 78,1% по промисловості та до 55,1 % у машинобудуванні відповідно порівняно з 2008 р.



Рисунок 2.5 – Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2001 – 2013 рр. (Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202])



Рисунок 2.6 – Індекси промислової продукції машинобудування за 2001 – 2013 рр. (Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202])

Найгіршими показниками у машинобудуванні вирізилися виробництво транспортних засобів та устаткування (42,0% в 2009 р.) та виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів (19,2% в 2009 р.), які після підвищення в 2010 р. до рівня 161,9% та 123,8% відповідно, вже в 2013 р. зменшились до рівня 79,6% та 89,3%, що набагато нижче показників 2001 року.

З-поміж чинників, що формували динаміку промислового виробництва, в 2013 р. насамперед слід відзначити такі [60]:

несприятлива для українських виробників кон'юнктура світових товарних ринків, що зумовила слабкий зовнішній попит і зниження цін на основну вітчизняну експортну продукцію. Низький зовнішній попит мав визначальний вплив на зменшення обсягів виробництва таких експортоорієнтованих галузей економіки, як металургія (на 5,3 %), машинобудування (на 13,2 %) та виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (на 16,9 %);

високі ціни на імпортовану сировину для окремих галузей промисловості. Так, висока ціна на природний газ для України знижує конкурентоспроможність хімічної продукції. Висока ціна на нафту та імпортне мито, що знижує рентабельність виробництва нафтопродуктів, призводять до скорочення виробництва на українських нафтопереробних підприємствах: обсяги виробництва продуктів нафтоперероблення скоротилися на 22,7 % порівняно з 2012 р.;

заходи, застосовані Російською Федерацією для захисту власного ринку, та низка політично мотивованих дискримінаційних дій щодо українських експортерів. Дискримінаційні обмеження на ввезення до Російської Федерації окремих харчових продуктів із України спричинили негативні тенденції в динаміці виробництва харчової промисловості. Додаткові торговельні обмеження, застосовані щодо українських товарів наприкінці року, обумовили зниження місячних обсягів експорту з України

до РФ у жовтні – на 20,8 %, у листопаді – 17,8 % (загалом за 11 місяців – на 14,1 %);

високий рівень внутрішнього споживчого попиту, що зумовлював відносно стійку динаміку галузей, орієнтованих на внутрішній ринок. Динаміка обсягів виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів була позитивною упродовж січня-квітня 2013 р., проте з травня спостерігається прогресуюче скорочення виробництва на підприємствах галузі насамперед унаслідок скорочення експорту до Російської Федерації. У результаті за січень-грудень 2013 р. обсяги виробництва в харчовій промисловості скоротилися на 5,1 %;

скорочення інвестиційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання. Наслідком гальмування інвестиційних процесів стало зниження попиту на продукцію машинобудування, металургії, будматеріали тощо, що не дало змоги компенсувати втрати зазначених секторів за рахунок звуження зовнішнього попиту [60].

Основні показники результатів діяльності промисловості та динаміка їх змін (рис. 2.7 – 2.8) свідчать про зниження рівня рентабельності операційної діяльності промислових підприємств в 2009 р. до рівня 1,8% та поступового зростання в 2011 р. до рівня 4,8% та поглибленого зменшення до рівня 3,0% в 2013 році, що є результатом збільшення кількості збиткових промислових підприємств, зменшенням обсягу реалізованої продукції, зменшенням здатності промислових підприємств вчасно проводити розрахунки з покупцями та клієнтами, замовниками та кредитними установами. Збільшення питомої ваги збиткових промислових підприємств в загальній сукупності підприємств в 2009 році до рівня 41,5% та в 2010 році до рівня 42,5%, невеликий спад питомої ваги збиткових підприємств до рівня 36,7% в 2013р. (рис. 2.7), свідчить про високий ступінь залежності діяльності промислових підприємств від коливань зовнішнього середовища та умов його сприятливості, що пояснюється особливостями технологічних процесів

та їх енергоємністю, довготривалою окупністю інвестицій, повільною оборотністю капіталу.

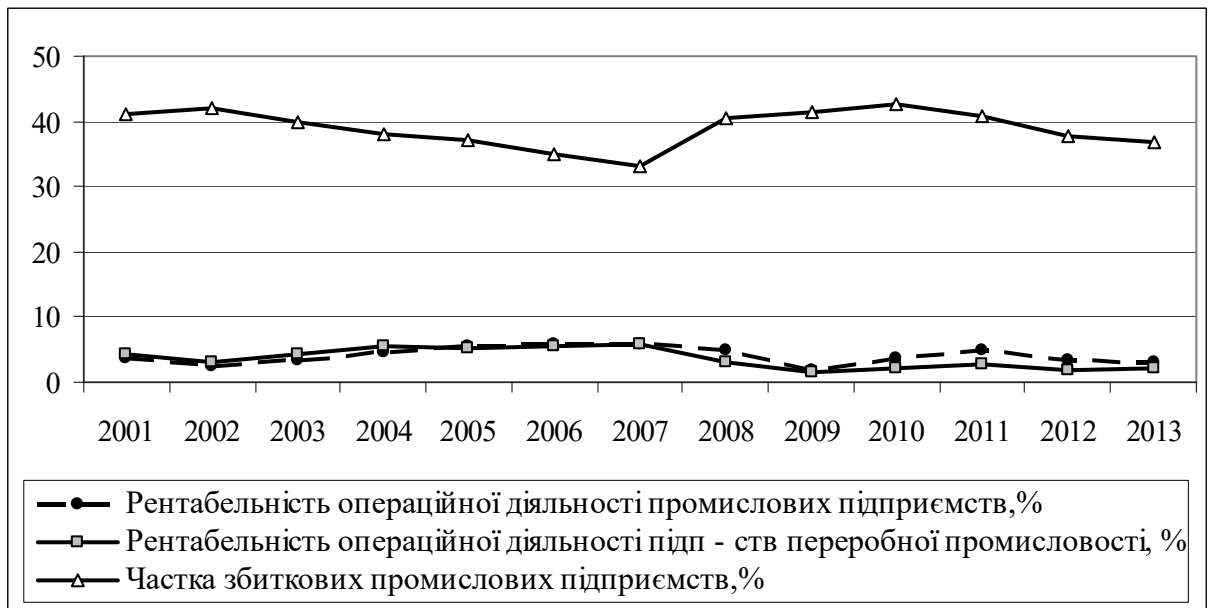


Рисунок 2.7 – Динаміка змін показників рентабельності діяльності підприємств та частки збиткових підприємств за 2001 – 2013 рр.

Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Як наслідок таких змін в промисловості країни, в 2008 та 2009 рр. спостерігається різке збільшення темпу зростання кількості безробітних (рис. 2.8). Так, якщо в 2007 р. темп зростання кількості безробітних становить 84,6% до 2006 р., то вже в 2008 р. цей показник збільшився та становить 131,5% відповідно до 2007 р. І хоча, при цьому, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати найманих працівників у промисловості з 1554 грн. в 2007 р. до 3736 грн. в 2013 р. (рис. 2.9), темп зростання безробітних поступово збільшується та становить в 2013 р. 115,1% до рівня 2012 р. Підприємства промисловості вимушені мінімізувати витратні статті своїх витрат, зокрема заморожувати соціальне будівництво, скорочувати соціальний пакет у колективних договорах, зменшувати додаткові виплати (премії, надбавки), скорочувати робочий тиждень, переводити співробітників на нижчеоплачувані посади, відправляти працівників у відпустки за свій рахунок або зовсім звільняти за скороченням.

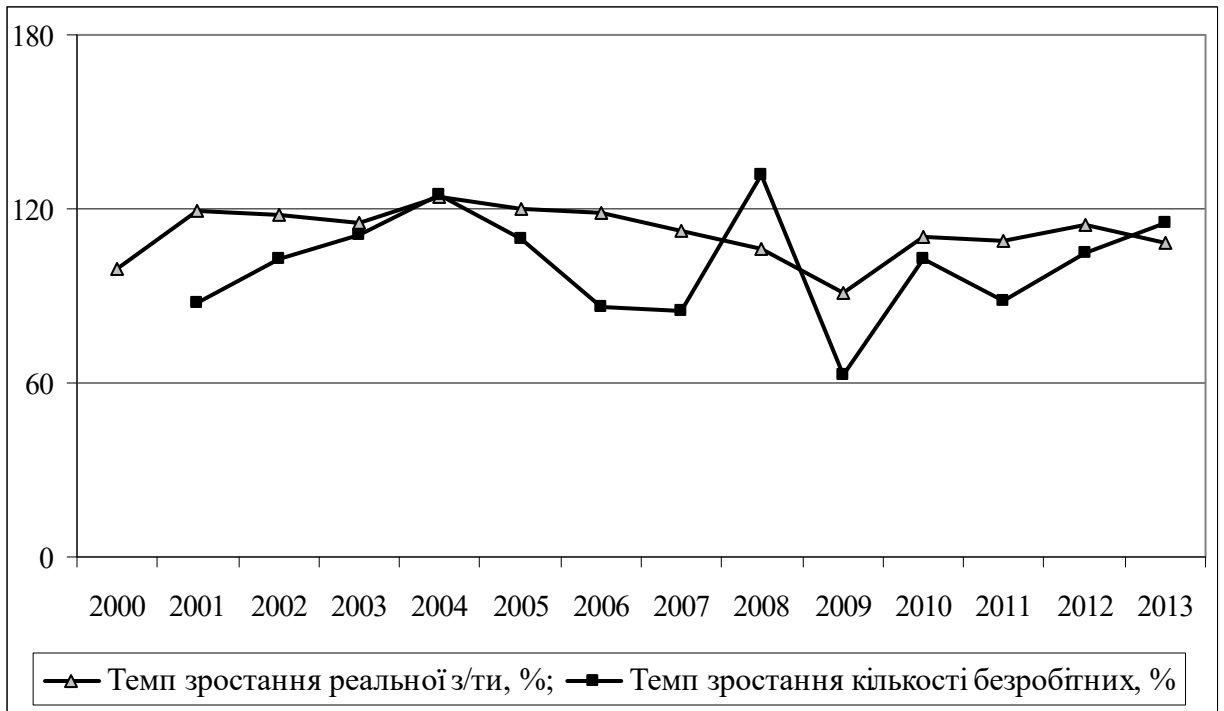


Рисунок 2.8 – Динаміка змін темпу зростання реальної з/ти та кількості безробітних за 2000 – 2013 рр.

Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

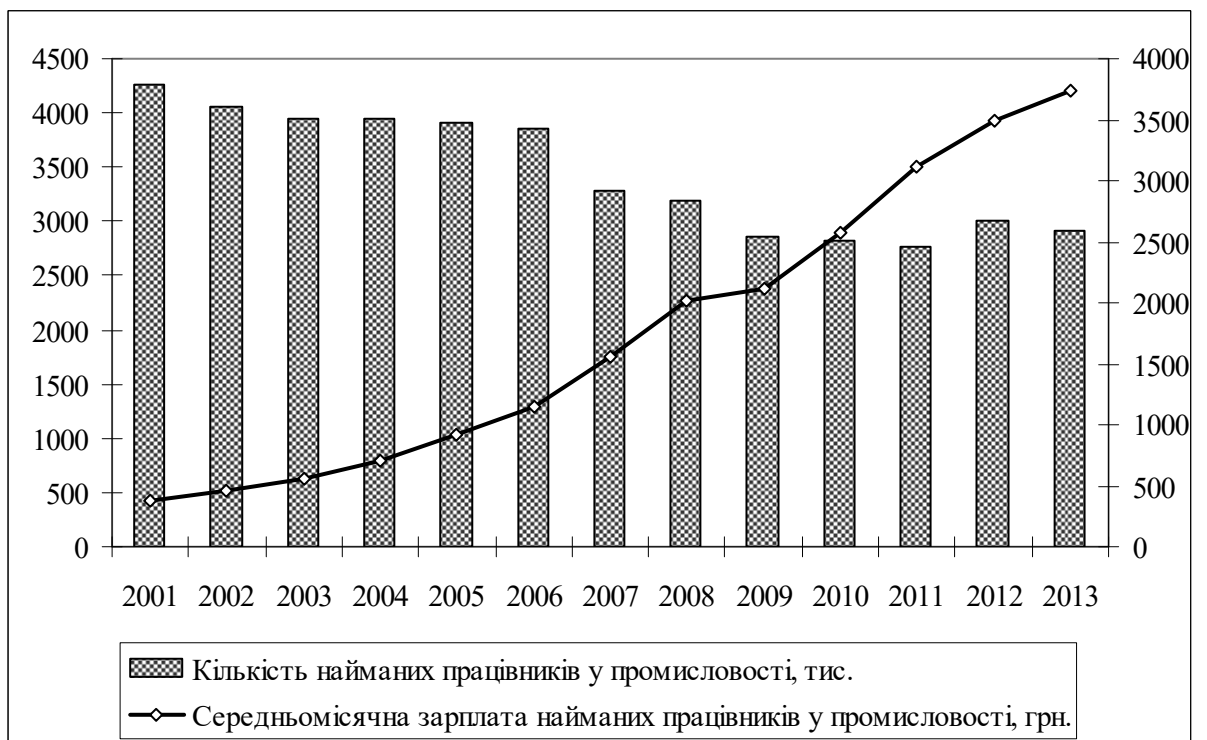


Рисунок 2.9 – Динаміка змін середньомісячної заробітної плати та кількості найманих працівників у промисловості за 2001 - 2013 рр.

Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Наведені дані підтверджують існування необхідності здійснення суттєвої підтримки підприємств промисловості для нарощування обсягів продукції, що матиме платоспроможний попит у споживачів інших видів діяльності економіки [150, с. 62]. Особливої підтримки потребує машинобудівний комплекс України, оскільки він є рушійною силою науково-технічного прогресу в економіці, забезпечуючи техніко-технологічне оновлення інших галузей завдяки виробництву інвестиційної продукції – прогресивних видів машин та обладнання, транспортних засобів, інструментів та приладів. Тому, випереджальне нарощування інвестицій у машинобудівну промисловість є необхідною передумовою забезпечення структурних зрушень в інших галузях української промисловості, розширення її інноваційного та виробничого потенціалу [151].

За даними Державного комітету статистики [171 – 177], інвестиції в основний капітал за результатами 2001-2013 рр. (табл. 2.2) та рис. 2.10 мають позитивну динаміку до постійного зростання до 2007 р. та з 2010 р.

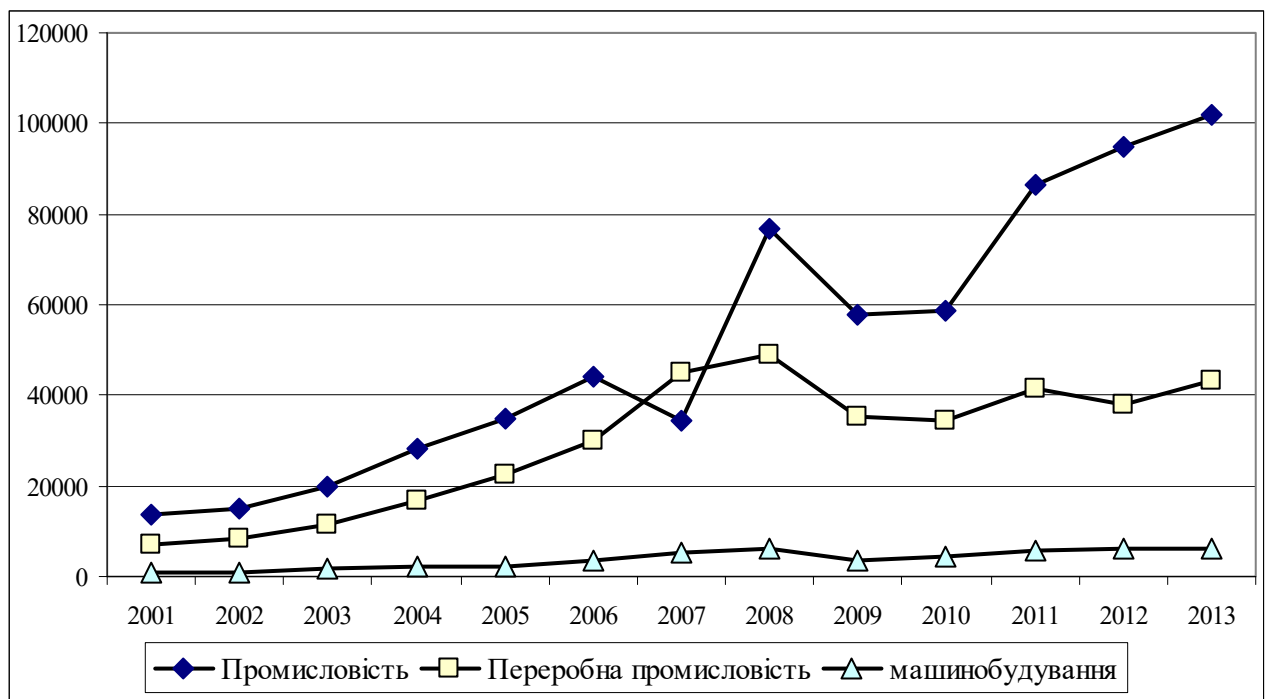


Рисунок 2.10 – Динаміка змін обсягу інвестицій в основний капітал за видами промислової діяльності загалом по Україні, млн. грн.

Побудовано за даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Таблиця 2.2 – Інвестиції в основний капітал за видами промислової діяльності загалом по Україні, млн. грн. [202]

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Промисловість	28191	35031	4404	34341	76618	57658	58558,2	86312,8	94965	101858,3
Переробна промисловість	16663	22399	30113	44823	48976	35322	34230,7	41299,6	38074,5	43025,6
у тому числі: машинобудування:	2268	2251	3653	5340	6189	3564	4400	5888,04	6233,9	6084,2
виробництво машин та устаткування	829	831	1274	1714	1786	1399	1370	1952,75	2658,3	2271,4
виробництво електронного та оптичного устаткування	660	696	1031	1295	1924	1165	1471	1236,09	993	1001,3
виробництво транспортних засобів та устатк.	779	724	1348	2331	2479	1000	1559	2699,20	2582,6	2811,5

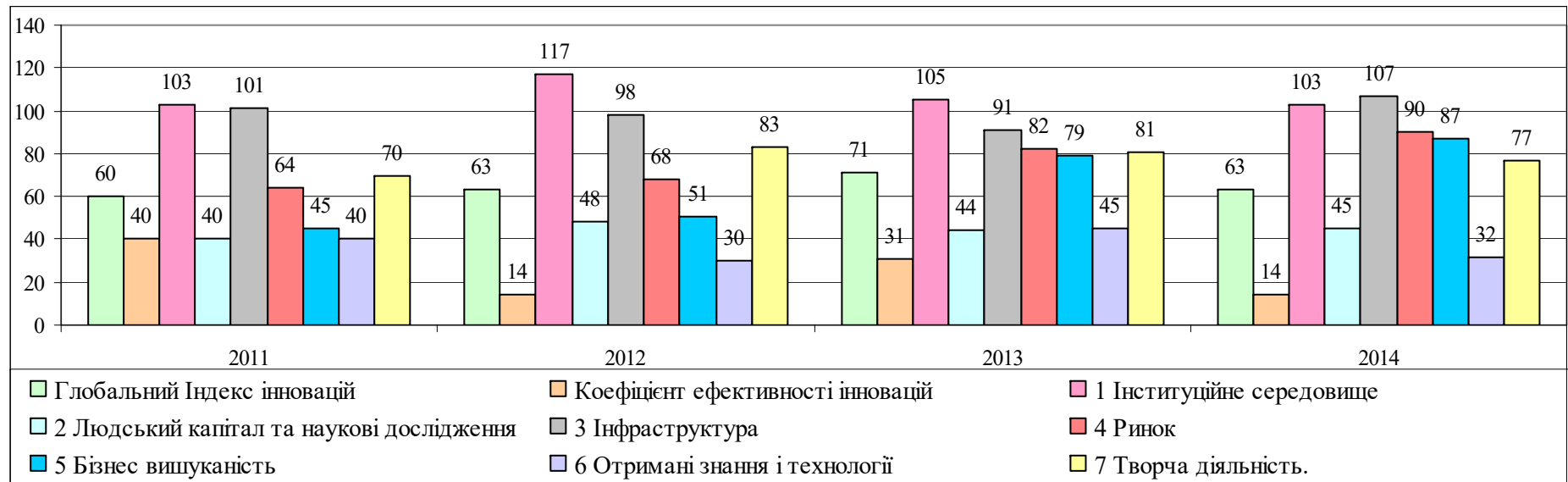


Рисунок 2.11 – Динаміка змін індексу (місце серед країн світу) конкурентоспроможності України за складовими*

Складено на підставі [65,66,67]

Проте галузева структура інвестицій в основний капітал не є оптимальною: інвестиції в основний капітал переробної промисловості є переважними, питома вага яких в структурі інвестицій промисловості є майже постійною але характеризується зменшенням (в 2010 р. питома вага інвестицій в переробну промисловість складає 54,0% в загальній структурі, в 2013 р. цей показник зменшено до рівня 42,4%).

Необхідно відзначити, що питома вага інвестицій в основний капітал переробної промисловості складає 89,2%, добувної промисловості – 8,5% в 2008 р., а вже в 2013 році ці показники змінилися: відбулося зменшення до рівня 81,62% питомої ваги інвестицій в переробну промисловість та відповідно збільшення до рівня 9,27% питомо ваги інвестицій у добувну промисловість. Водночас машинобудування, яке належить до галузей із найбільшим інвестиційним ризиком має меншу питому вагу інвестицій в основний капітал ніж хімічна та нафтохімічна промисловість. Так питома вага інвестицій для машинобудування зменшилась з 8,6% в 2008 р. до рівня 6,12% в 2013 році, а питома вага інвестицій в основний капітал галузі виробництва та розподілу електроенергії, газу та води збільшилась з 2,3% до рівня 8,49% в 2013 р. Це стало наслідком реалізації низки проектів із модернізації об'єктів житлово-комунального господарства.

У промисловий сектор України у післякризовий період 2010-2013 рр. у середньому залучалося 34,7% від загального обсягу капітальних інвестицій в економіку України (табл. 2.3 – 2.4) [60, 173, 174, 202]. У структурі капітальних інвестицій у переробну промисловість традиційно переважають частки харчової промисловості (14,5% від загального обсягу залучених інвестицій у промисловість у 2013 р.), металургії (10,3%), хімічного комплексу (8,5%), машинобудівного комплексу (6,2%). Незначними залишаються частки інвестицій у високотехнологічні виробництва – у виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 0,2%, основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 1,0%, електричного устаткування – 1,0%. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності, КВЕД - 2010, млн. грн. *(% в структурі) (Зведено за даними [173, 174, 194, 202])

	2010	2011	2012	2013
Промисловість	56725,3 (100 %)	89146,3 (100%)	103472,6 (100%)	105593,7 (100%)
добувна	15727,8 (27,7%)	24252,6 (27,2%)	31528,2 (30,5%)	22863,2 (21,7%)
переробна , у тому числі:	30578,8 (53,9%)	42741,6 (47,9%)	43031,4 (41,6%)	46240,0 (43,8%)
харчова промисловість	8664,6 (15,3%)	12254,6 (13,7%)	13557,6 (13,1%)	15275,3 (14,5%)
легка промисловість	492,2 (0,9%)	542,9 (0,6%)	372,0 (0,4%)	483,3 (0,5%)
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	1391,8 (2,5%)	3602,1 (4,0%)	2263,6 (2,2%)	2444,0 (2,3%)
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	1418,5 (2,5%)	1602,5 (1,8%)	1239,9 (1,2%)	674,7 (0,6%)
хімічна, нафтохімічна промисловість	6914,3 (12,2%)	8020,5 (9,0%)	8395,0 (8,1%)	8947,0 (8,5%)
металургія	6718,5 (11,8%)	9809,7 (11,0%)	9281,7 (9,0%)	10898,2 (10,3%)
машинобудування	4249,7 (7,5%)	5754,0 (6,5%)	6927,7 (6,7%)	6598,7 (6,2%)
інші галузі промисловості	729,2 (1,3%)	1155,3 (1,3%)	1093,9 (1,2%)	918,7 (0,9%)
постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	9680,7 (17,1%)	21136,0 (23,7%)	27134,0 (26,2%)	34490,2 (32,7%)
водопостачання; каналізація, поводження з відходами	738,0 (1,3%)	1016,1 (1,5%)	1779,0 (1,7%)	2000,3 (1,9%)

Таблиця 2.4 – Капітальні інвестиції у промисловість за джерелами фінансування, млн. грн /р. (питома вага в структурі, %) [202]

	2010	2011	2012	2013
Разом, у т.ч. за рахунок:	56725,3 (100%)	89146,3 (100%)	103472,6 (100%)	105593,7 (100%)
коштів державного бюджету	813,2 (1,4%)	1655,5 (1,9%)	1757,6 (1,7%)	1358,3 (1,3%)
коштів місцевих бюджетів	209,8 (0,4%)	388,8 (0,4%)	756,2 (0,7%)	425,6 (0,4%)
власних коштів підприємств і організацій	48457,9 (85,4%)	66346,1 (74,4%)	73608,8 (71,1%)	80378,2 (76,1%)
кредитів банків та інших позик	4875,6 (8,6%)	13557,6 (15,2%)	23163,1 (22,4%)	20146,7 (19,1%)

Закінчення табл. 2.4

	2010	2011	2012	2013
коштів іноземних інвесторів	1997,5 (3,5%)	4991,0 (5,6%)	3099,7 (3,0%)	213,9 (0,2%)
коштів вітчизняних інвестиційних компаній, фондів тощо	163,7 (0,3%)	325,8 (0,4%)	77,0 (0,1%)	2807,1 (2,7%)
коштів населення на будівництво власних квартир	18,0 (0,0%)	48,8 (0,1%)	31,5 (0,0%)	29,4 (0,0%)
інших джерел фінансування	189,7 (0,3%)	1832,7 (0,4%)	978,7 (0,9%)	234,6 (0,2%)

За даними [60, 173, 174, 180] частка капітальних інвестицій у машинобудівну промисловість в загальній структурі капітальних інвестицій у промисловість залишається вкрай низькою, особливо в післякризовий період. Так, в середньому у 2010-2013 рр. вона становила лише 6,7 %, у 2013 р. – 6,2 %. Найбільші обсяги капітальних інвестицій у машинобудівну промисловість спрямовуються у виробництво транспортних засобів; ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Полтавхіммаш», ПАТ «Луганськтепловоз», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод», ПАТ «Азовзагальмаш» [180]. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій у промисловості є власні кошти підприємств та організацій. Частка власних коштів підприємств та організацій в інвестуванні промисловості (табл. 2.4) у 2010 – 2013 роках в середньому становить 76,75%, дуже незначними були частки інвестування за рахунок державного бюджету – в середньому 1,57% та місцевого бюджету – в середньому 0,47%. Одночасно зросла частка інвестування за рахунок кредитів банків та інших позик (з 8,6% в 2010 р. до рівня 19,1% в 2013 р.) та зменшилась частка інвестування за рахунок іноземних інвесторів (з 3,5% в 2010 р. до рівня 0,2% в 2013 р.). В інвестуванні машинобудівної промисловості (табл. 2.5) у 2010-2013 рр. найбільша частка приналежить власним коштам підприємств та організацій, яка в середньому складає 93,03%, найменша частка приналежить такому джерелу фінансування як

кошти державного бюджету (в середньому складає 0,34%). Кредитування банками машинобудування значно менше загального рівня кредитування всієї промисловості (4,49% в машинобудуванні проти 16,33% в промисловості).

Таблиця 2.5 – Капітальні інвестиції у машинобудівну промисловість за джерелами фінансування, млн. грн. (в структурі, %) [202]

	2010	2011	2012	2013
Усього	4249,7 (100%)	5754,0 (100%)	6927,7 (100%)	6598,7 (100%)
Коштів державного бюджету	42,9 (1,01%)	11,9 (0,21%)	7,3 (0,11%)	1,9 (0,03%)
Власних коштів підприємств та організацій	3853,9 (90,69%)	5488,1 (95,38%)	6336,8 (91,47%)	6242,1 (94,6%)
Кредитів банків та інших позик	184,6 (4,34%)	90,0 (1,56%)	506,7 (7,31%)	313,3 (4,75%)
Коштів іноземних інвесторів	81,7 (1,92%)	141,9 (2,47%)	28,5 (0,41%)	30,8 (0,47%)

Суттєвий дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів актуалізує залучення у промисловий сектор прямих іноземних інвестицій. Проте, в Україні спостерігається щорічне зменшення темпів росту прямих іноземних інвестицій (табл. 2.6): 2007 р. – 136,7%, 2008 р. – 120,6%, 2009 р. – 112,4%, 2010 р. – 111,62%, 2011 р. – 110,2%, 2012 р. – 105,2%, 2013 р. – 104,9% [60, 174], що свідчить про вкрай недостатні обсяги залучення іноземних інвестицій в економіку країни. Актуальність залучення інвестицій у модернізацію вітчизняного машинобудування посилюється з огляду на перспективи розвитку галузі після підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС, згідно з якою вітчизняні стандарти виробництва та якості продукції мають бути гармонізовані з європейськими у досить стислі терміни, що вимагатиме значних обсягів капіталовкладень у галузь [174]. У зв'язку з цим доречно проаналізувати здобутки інноваційної діяльності підприємств.

Таблиця 2.6 – Прямі іноземні інвестиції у підприємства промисловості за видами промислової діяльності

Показник	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	млн. дол. США	у % до підсумку	млн. дол. США	у % до підсумку	млн. дол. США	у % до підсумку	млн. дол. США	у % до підсумку	млн. дол. США	у % до підсумку	млн. дол. США	у % до підсумку
Промисловість	12421,2	100	12469,7	100	13276,4	100	14042,6	100	17166,7	100	18012,5	100
Добувна промисловість	1053,6	8,5	1071,2	8,6	1050,1	7,9	1207,7	8,6	1548,4	9,02	1668,9	9,27
Переробна промисловість	11085,4	89,2	11128,1	89,2	11916,5	89,8	12488,1	88,9	14078	82,01	14701,5	81,62
легка промисловість	144,1	1,1	141,5	1,1	140,9	1,1	139,3	1	145,1	0,85	146,1	0,81
хімічна та нафтохімічна промисловість	876,7	7,1	985,8	7,9	1224,3	9,2	1339,6	9,6	1462,1	8,52	1464,4	8,13
машинобудування	1071,7	8,6	1075,5	8,6	1145	8,6	1171,4	8,3	1154,7	6,73	1102,4	6,12
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	282,2	2,3	270,4	2,2	309,8	2,3	346,8	2,5	1539,7	8,97	1530	8,49

Зведено за даними [60, 109, 173, 174, 180, 194, 202]

У табл. 2.7 наведено показники щодо кількості та питомої ваги інноваційне активних промислових підприємств, на рис. 2.12 відображено кількість та питома вага інноваційно активних машинобудівних підприємств.

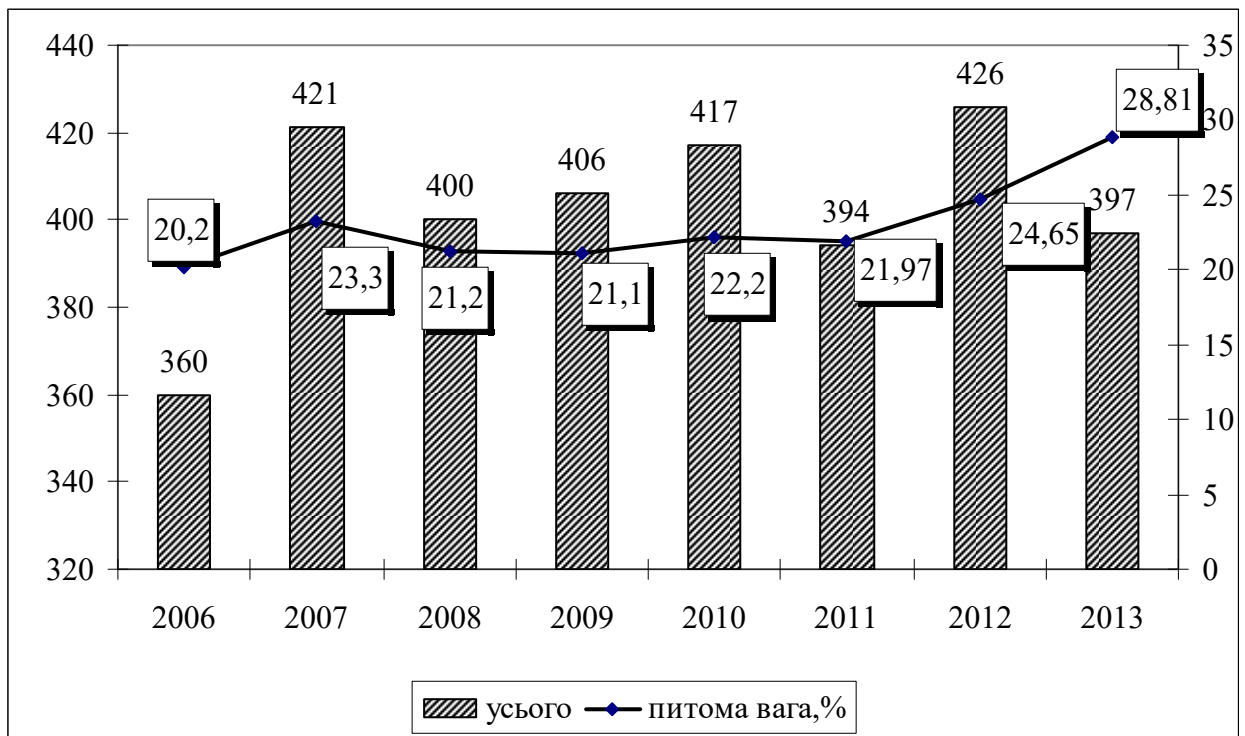


Рисунок 2.12 – Динаміка змін питомої ваги та кількості інноваційне активних підприємств за 2006 – 2013 рр.

Побудовано за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Питома вага інноваційно активних підприємств за період 2006 – 2013 р. у переробній промисловості складає в середньому приблизно 15,22%, у машинобудуванні – 22,93%. Найбільшою вона є на підприємствах з виробництва транспортних засобів та устаткування – у 2013 р. – 27,24%. Зменшення кількості інноваційно активних підприємств в машинобудуванні в 2013 р. (рис. 2.12) є підтвердженням необхідності державної підтримки та розробки виваженої державної інвестиційної та інноваційної політики щодо забезпечення структурних зрушень у промисловості України, та у машинобудуванні, в першу чергу. Інституційне забезпечення державної інноваційної політики у промисловому секторі має охоплювати повний інноваційний цикл, сприяючи розвитку основних ланок інноваційного процесу [173, 174, 180, 202].

Таблиця 2.7 – Кількість та питома вага інноваційне активних промислових підприємств за видами економічної діяльності, од. [60, 173, 174, 202]

Показник	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %	усього	питома вага, %
Промисловість	1118	11,2	1472	14,2	1397	13,0	1411	12,8	1462	13,8	1193	11,8	1758	17,4	1715	17,19
Переробна промисловість	1058	12,4	1379	15,7	1305	14,3	1316	14,0	1349	15,0	1132	13,29	1581	18,6	1551	18,5
у тому числі машинобудування	360	20,2	421	23,3	4000	21,2	406	21,1	417	22,2	394	21,97	426	24,65	397	28,81
виробництво машин та устаткування	157	16,7	189	20,0	174	17,8	181	18,4	181	19,0	173	18,09	186	21,5	160	24,46
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	135	24,7	162	27,6	156	25,3	152	23,8	155	24,1	142	26,25	150	25,99	150	31,45
виробництво транспортних засобів та устаткування	68	22,7	70	25,0	70	23,8	73	24,3	81	28,7	79	26,69	90	31,47	87	35,22

За загальним обсягом інноваційних витрат у промисловості (табл. 2.8), найбільшу питому вагу за тринадцять років мали витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (73,18 % у 2011 р.), проте в 2013 р. відбувається поступовий перерозподіл інноваційних витрат за напрямками: збільшується частка витрат на дослідження та розробки до рівня 17,1%, на внутрішні науково-дослідні роботи – до рівня 13,7%, на зовнішні науково-дослідні роботи – до рівня 3,4%, на інші напрями, які включають витрати на аналіз ринку, маркетинг, рекламу та дослідження – до рівня 24,0% та зменшується частка інноваційних витрат на придбання машин, обладнання та програмне забезпечення – до рівня 58%.

Таблиця 2.8 – Питома вага інноваційних витрат за видами у промисловості, % [180, 202]

Показник	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Усього, у т.ч.	100	100	100	100	100	100	100	100	100
дослідження і розробки	15,1	10,6	9,1	10,4	10,7	12,38	7,53	10,4	17,1
внутрішні НДР	–	–	7,3	8,0	8,0	10,17	5,8	8,4	13,7
зовнішні НДР	–	–	1,8	2,4	2,7	2,21	1,73	2,0	3,4
придбання інших зовнішніх знань ¹	4,1	4,2	3,0	3,5	1,4	1,75	2,27	0,4	0,9
придобр. машин, облад., програм. забезпечення ²	61,0	54,8	68,9	63,9	62,6	62,79	73,18	70,1	58,0
інші ³	19,8	30,4	19,0	22,2	25,3	23,07	17,02	19,1	24,0

¹ До 2007 року – придбання нових технологій.

² До 2007 року – придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з провадженням інновацій.

³ Включено витрати на маркетинг та рекламу.

Такий висновок також підтверджують дані табл. 2.9 щодо групування підприємств машинобудування як провідній галузі промисловості за напрямками проведення інновацій. За період з 2005 по 2013 р. впроваджували інновації близько 16,8% підприємств промисловості, найбільша кількість

підприємств в 2013 р. витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (1082 підприємства), на внутрішні науково-дослідні роботи (215 підприємств), переважна більшість підприємств промисловості здійснювали витрати на навчання та підготовку персоналу (333 підприємства). Серед машинобудівних підприємств ця тенденція зберігається: в основному підприємства машинобудування звертали увагу на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (227 підприємств), проведення внутрішніх науково-дослідних робіт (115 підприємств) здійснювали впровадження інновацій у навчання та підготовку персоналу (80 підприємств).

Розподіл джерел фінансування інноваційної діяльності (табл. 2.10) свідчить про відсутність державної підтримки інноваційної діяльності, так як частка фінансування за рахунок держбюджету є найменшою (в 2013 р. складає 0,3%) за період 2000 – 2013 р. в середньому становить 1,2%. Основним та найбільшим джерелом фінансування інноваційної діяльності в промисловості є власні кошти підприємств та організацій, частка фінансування якої в 2013 р. становить 72,9%, в середньому за період 2000 – 2013 рр. – 68,4% відповідно. Така тенденція використання джерел фінансування інноваційної діяльності простежується і в машинобудуванні (табл. 2.11).

Частка власних коштів у фінансуванні машинобудування за період 2000 – 2013рр. має тенденцію до зменшення, і в 2013 р. становить 63,35%. Привертає увагу збільшення в 2012 – 2013 рр.. частки фінансування інвестиційної діяльності машинобудування за рахунок іноземних держав до рівня 12,48% та 29,37% відповідно.

За сутністю та спрямуванням (табл. 2.12) інноваційну діяльність підприємств промисловості можна охарактеризувати таким чином. З 2007 р. по 2013 р. найбільшим зменшенням відрізняється питома вага підприємств, які здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва з 75,7% до 58,31%.

Таблиця 2.9 – Групування промислових підприємств за напрямками проведених інновацій у машинобудуванні, од.

[202]

Показник	Рік	Всього	У тому числі займалися інноваційною діяльністю	З них витрачали кошти на						
				внутрішні НДР	зовнішні НДР	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші зовнішні знання	навчання та підготовка персоналу	ринкове запровадження	інші
Промисловість	2005	10047	1193	317	378	549	61	113	336	210
	2009	10995	1411	240	137	767	90	263	120	199
	2010	10606	1462	224	124	840	100	222	102	194
	2011	10350	1679	248	134	1062	105	303	138	229
	2012	10089	1758	214	134	1096	87	321	102	202
	2013	10189	1715	215	114	1082	85	333	95	165
Переробна промисловість	2005	8518	1132	302	364	510	60	108	334	197
	2009	9379	1316	236	122	697	86	242	117	188
	2010	9017	1349	221	107	753	91	204	101	177
	2011	8773	1499	245	109	917	96	277	136	209
	2012	8490	1581	207	115	956	78	291	101	171
	2013	8383	1551	213	95	950	77	302	94	146
машинобудування	2005	1793	394	169	209	174	21	36	148	73
	2009	1925	406	142	54	208	31	99	54	70
	2010	1881	417	139	53	209	37	83	51	70
	2011	1811	443	145	48	248	38	99	61	84
	2012	1728	426	122	50	256	28	99	46	67
	2013	1378	397	115	35	227	25	80	39	56

Закінчення табл. 2.9

Показник	Рік	Всього	У тому числі займалися інноваційною діяльністю	З них витрачали кошти на						
				внутрішні НДР	зовнішні НДР	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші зовнішні знання	навчання та підготовка персоналу	ринкове запровадження	інші
виробництво машин та устаткування	2005	956	173	67	91	66	9	15	68	33
	2009	986	181	61	19	86	16	43	31	33
	2010	955	181	65	16	88	18	33	29	31
	2011	927	199	65	16	105	20	47	32	39
	2012	865	186	53	17	111	11	49	22	33
	2013	654	160	42	11	82	9	33	14	26
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2005	541	142	70	73	66	9	15	54	24
	2009	639	152	52	21	82	12	34	14	22
	2010	644	155	47	19	75	8	31	14	21
	2011	610	160	48	15	93	9	31	17	25
	2012	577	150	42	18	85	10	25	11	16
	2013	477	150	49	14	96	10	32	12	15
виробництво транспортних засобів та устаткування	2005	296	79	32	45	42	3	6	26	16
	2009	300	73	29	14	40	3	22	9	15
	2010	282	81	27	18	46	11	19	8	18
	2011	274	84	32	17	50	9	21	12	20
	2012	286	90	27	15	60	7	25	13	18
	2013	247	87	24	10	49	6	15	13	15

Таблиця 2.10 – Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності в промисловості, %*

Показник	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Усього у т. ч	100	100	100	100	100	100	100	100	100
держбюджет	0,4	0,5	1,3	2,8	1,6	1,08	1,04	2,0	0,3
місцевих бедж.	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,6
власних коштів	79,6	87,7	73,7	60,6	65,0	59,35	52,92	63,9	72,9
коштів інвесторів вітчизняних	2,8	1,4	0,2	1,4	0,4	0,4	1,3	1,3	1,3
інозем. держав	7,6	2,7	3,0	1,0	19,0	30,0	0,39	8,7	13,1
інших джерел	9,5	7,4	21,7	34,1	13,9	9,07	44,24	3,0	4,2

Таблиця 2.11 – Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності у машинобудуванні, %*

Показник	Рік	Питома вага джерел у фінансуванні за рахунок					
		держ-бюджету	місцевих бюджеті в	власних коштів	коштів інвесторів вітчизняних	іноземних держав	інших джерел
машинобудування	2005	1,02	0,05	89,61	4,00	0,94	0,16
	2009	4,02	0,00	80,66	1,14	5,09	7,72
	2010	0,58	0,00	91,86	0,57	2,51	4,08
	2011	3,16	0,00	86,99	0,25	0,51	7,92
	2012	1,53	0,00	70,91	2,04	12,48	6,06
	2013	0,42	0,29	63,35	0,28	29,37	4,26
виробництво машин та устаткування	2005	0,08	0,00	96,60	0,00	1,57	0,11
	2009	3,66	0,00	95,75	0,14	0,24	0,00
	2010	0,18	0,00	98,75	0,32	0,19	0,02
	2011	0,85	0,00	96,10	0,44	0,33	0,25
	2012	0,42	0,00	82,12	4,38	8,72	0,35
	2013	0,09	0	79,00	0,44	33,44	0,00
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2005	0,62	0,15	86,94	0,62	0,10	0,35
	2009	3,90	0,00	88,93	0,93	0,30	1,90
	2010	4,95	0,02	93,80	0,24	0,00	0,00
	2011	6,58	0,00	89,85	0,33	3,05	0,0
	2012	1,36	0,00	97,19	0,74	0,36	0,00
	2013	0,65	0,00	79,00	0,98	17,64	0,00
виробництво транспортних засобів та устаткування	2005	2,65	0,00	83,37	12,69	0,99	0,01
	2009	4,65	0,00	52,70	2,85	14,96	22,68
	2010	0,01	0,00	81,13	1,02	6,62	11,18
	2011	4,84	0,00	75,75	0,00	0,00	18,94
	2012	2,67	0,00	54,41	0,00	18,70	12,93
	2013	0,64	0,59	58,86	0,00	28,82	8,65

*Зведено за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Таблиця 2.12 – Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації [60, 173, 174, 202]

Показники	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації	усього	% до загальної кількості підп-ств, що впроваджували інновації
Усього	1186	–	1160	–	1180	–	1217	–	1327	–	1371	–	1312	
впроваджували нові технологічні процеси	515	43,4	515	44,4	452	38,3	522	42,89	605	45,59	598	43,62	557	42,45
у тому числі маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні	287	24,2	280	24,1	215	18,2	203	16,68	240	18,09	224	16,34	194	14,79
освоювали виробництво нових видів продукції	564	47,6	667	57,5	614	52,0	615	50,53	731	55,09	704	51,35	683	52,06
з них нові види техніки	178	15,0	201	17,3	188	15,9	194	15,94	218	16,43	195	14,22	174	13,26
здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва	898	75,7	813	70,1	767	65,0	840	69,02	869	65,49	847	61,78	765	58,31
Реалізовували інноваційну продукцію	1035	–	993	–	994	–	964	–	1043	–	1037	–	1031	–

Таблиця 2.13 – Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, од.

Показник	Рік	Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію	У тому числі		Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію за межі України
			продукцію, що є новою для ринку	продукцію, що є новою тільки для підприємства	
Промисловість	2007	1035	420	743	357
	2008	993	322	792	341
	2009	994	288	816	334
	2010	964	270	812	343
	2011	1043	260	882	378
	2012	1037	243	889	332
	2013	1031	248	887	344
Переробна промисловість у тому числі	2007	1019	413	733	352
	2008	981	316	785	338
	2009	977	282	804	329
	2010	944	264	798	334
	2011	1020	256	863	369
	2012	1023	242	876	328
	2013	1015	246	872	342
машинобудування	2007	345	212	204	162
	2008	327	162	222	160
	2009	323	153	231	151
	2010	331	154	240	164
	2011	351	139	264	169
	2012	317	128	240	144
	2013	293	115	223	141

Закінчення табл. 2.13

Показник	Рік	Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію	У тому числі		Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію за межі України
			продукцію, що є новою для ринку	продукцію, що є новою тільки для підприємства	
виробництво машин та устаткування	2007	153	87	92	73
	2008	141	65	102	80
	2009	139	62	101	71
	2010	143	68	103	77
	2011	158	59	122	87
	2012	410	50	112	74
	2013	113	35	91	57
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2007	131	84	79	58
	2008	129	64	88	56
	2009	123	59	91	51
	2010	123	54	92	56
	2011	123	48	92	49
	2012	115	50	85	39
	2013	108	49	79	50
виробництво транспортних засобів та устаткування	2007	61	41	33	31
	2008	57	33	32	24
	2009	61	32	39	29
	2010	65	32	45	31
	2011	70	32	50	31
	2012	62	28	43	31
	2013	72	31	53	34

Зведено за статистичними даними [109, 173, 174, 180, 194, 202]

Питома вага підприємств які освоювали виробництво нових видів продукції в 2013 р. дорівнює показнику 2009 р. – становить 52,06%. Така ситуація пояснюється не тільки низькими інноваційними можливостями, а й скороченням кадрового потенціалу, що перешкоджає технічному переозброєнню підприємств. Перебіг інноваційних процесів у промисловості та у машинобудуванні з врахуванням змін зовнішнього середовища потребує моніторингу видів та напрямів реалізації інноваційної продукції. Його результати представлені у табл. 2.13, за якою можна зробити такі висновки. Як за промисловістю в цілому, її переробною складовою, так і у машинобудуванні підприємства в основному реалізовували продукцію нову для власного виробництва. За 2013р. ці дані характеризуються такими значеннями: 887, 872 та 223 підприємства, що відповідає 86,03%, 85,91% та 76,10% відповідно. Незначною є питома вага підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію за межі України. За 2013р. це 33,36% підприємств промисловості, 33,69% підприємств переробної промисловості, 48,12% підприємств машинобудування.

Таким чином, можна зробити висновок про існування складних економічних умов господарювання та розвитку промислового комплексу в цілому та машинобудування зокрема у макроекономічному середовищі, про недостатній рівень державного управління та підтримки інноваційного розвитку, про скорочення інвестиційної та інноваційної активності, про зниження спроможності і готовності підприємств промислового комплексу фінансувати та залучати банківські кредити, про загострення проблем добросовісної конкуренції та зростання залежності національної економіки від зовнішньої кон'юнктури, а також про існування позитивних тенденцій до використання економічних ресурсів промисловим комплексом, наявність експортоорієнтованості, формування нових моделей співпраці держави та промисловості, що свідчить про наявність суперечливих тенденцій щодо перебігу процесів господарювання у промисловості та машинобудуванні на макроекономічному рівні, що ускладнює дії підприємств з формування стратегій їх подальшого розвитку.

2.2 Дослідження результатів функціонування та розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону

Сприятливість зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств характеризується багатьма факторами, які мають різну природу та зумовлюють її кількісне значення та динаміку. Досліджуючи результати функціонування та розвитку машинобудівних підприємств, доцільно визначитися з умовами та рівнем сприятливості до розвитку підприємств не тільки макроекономічного зовнішнього середовища, а й мезоекономічного, аналіз якого в дослідженні доповнено аналізом сприятливості регіонального інноваційне – інвестиційного клімату за рекомендаціями науковців з питань стратегічного управління та мезоекономічного аналізу (табл. 2.14).

Результати дослідження полягають у такому. У 2010 - 2013 рр. Фонд «Ефективне управління» разом з Всесвітнім економічним форумом дослідив 27 регіонів України за індексом конкурентоспроможності за дванадцятьма складовими: базовими, що є основою факторно-орієнтованих економік, підсилювачами ефективності, що складають основу економік, орієнтованих на ефективність та факторами розвитку та інноваційного потенціалу, що складають основу інноваційно-орієнтованих економік. Результати дослідження Харківського регіону відображено в (табл. 2.15).

Як свідчать дані табл. 2.15, Харківський регіон покращив свої результати за рейтингом конкурентоспроможності серед регіонів України. Її сукупний індекс в 2010 р. складав 4,04 (7 місце за рейтингом серед регіонів), в 2011 р. збільшився до рівня 4,05 (за рейтингом область посідає 3 місце), а в 2012 та 2013 рр. оцінка регіону зросла на 0,14 балів та 0,06 балів відповідно в індексі та на 1 позицію в рейтингу конкурентоспроможності серед регіонів.

Поспіль два роки в 2012 та 2013рр. Харківський регіон залишається одним з найбільш успішних регіонів країни: займає другу позицію серед всіх регіонів країни, та в 2013 році за показниками складових займає більш провідні позиції ніж за середніми по регіонах (рис. 2.13).

Таблиця 2.14 – Показники для оцінки рівня сприятливості інноваційне - інвестиційного мезосередовища

Показники	Автори										
	[10]	[221]	[220]	[106]	[69]	[208]	[101]	[192]	[125]	[75]	[132]
Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових виробів		+	+	+		+	+	+	+	+	
Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових технологій				+		+	+	+	+	+	
Обсяг фінансування інноваційної діяльності з держбюджету		+	+			+	+		+	+	
Фінансування витрат на виконання наукових та науково - технічних робіт		+	+				+		+		
Обсяг фінансування інноваційної діяльності вітчизняними інвесторами		+		+	+		+	+	+	+	
Обсяг фінансування інноваційної діяльності іноземними інвесторами		+		+	+		+	+	+	+	
Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитів				+	+			+	+	+	
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації в		+		+	+			+	+		+
Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси		+		+	+		+	+	+		+
Кількість промислових підприємств, що впроваджували виробництво інноваційних видів продукції		+		+			+		+		+
Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України					+		+			+	+
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %		+			+					+	+
Кількість підпр., що реалізували інноваційну продукцію за межі України					+		+		+	+	
Кількість заявок на винаходи				+		+	+		+	+	
Кількість патентів на корисні моделі				+		+	+		+	+	
Кількість кваліфікованого персоналу	+					+					
Витрати на дослідження та нові розробки		+			+	+		+	+		
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт		+	+		+	+		+		+	
Чисельність виконавців наукових та науково-технічних робіт		+		+					+		+

Закінчення таблиці 2.14

Показники	Автори										
	[10]	[221]	[220]	[106]	[69]	[208]	[101]	[192]	[125]	[75]	[132]
Питома вага виконавців наукових та науково-технічних робіт у загальній середньообліковій кількості штатних працівників		+					+				+
Валовий обсяг венчурних інвестицій		+				+	+				
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями		+		+		+		+		+	+
Впроваджено нових технологічних процесів (кількість процесів)		+					+				+
Питома вага прикладних досліджень в області наукових та науково-технічних робіт, виконаних науковими організаціями власними силами			+	+					+		
Кількість нових зареєстрованих товарних знаків на 1 млн. населення					+						
Кількість зареєстрованих проектних зразків на 1 млн. населення					+						
Кількість населення з вищою освітою					+	+					
Кількість випускників технічних факультетів					+						
Кількість працівників, які мають науковий ступінь, %											+
Частка витрат на НДДКР бізнес-сектору в ВВП						+			+		
Кількість заявок на патенти ЄС у високотехнологічних галузях економіки на 10 тис. населення						+					+
Частка сімей, що мають доступ до Інтернету						+					
Кількість придбаних нових технологій									+		+
Кількість переданих нових технологій									+		+
Питома вага працюючих, зайнятих в проведенні НДДКР											+
Питома вага прогресивного технологічного обладнання,%											+
Кількість патентів та авторських свідоцтв, які належать підприємству та її працівникам											+
Кількість витрат на НДДКР на душу населення											+

Складено автором за [10, 69, 75, 101, 106, 125, 132, 192, 208, 220, 221]

Таблиця 2.15 – Індекс регіональної конкурентоспроможності Харківського регіону за 2010-2013 роки [65, 66, 67]

Складові	2010		2011		2012		2013	
	Рей тинг	Бал	Рей тинг	Бал	Рей тинг	Бал	Рей тинг	Бал
Індекс конкурентоспроможності	7	4,04	3	4,05	2	4,19	2	4,25
Базові вимоги	9	4,1	5	4,39	5	4,54	3	4,54
1. Інституції	9	3,6	25	3,45	25	3,53	20	3,77
2. Інфраструктура	9	3,3	4	4,22	3	4,34	4	4,46
3. Макроекономічне середовище	-	-	6	4,1	1	4,52	1	4,2
4. Охорона здоров'я та початкова освіта	4	5,4	11	5,8	13	5,78	15	5,73
Підсилювачі ефективності	4	4,1	3	3,86	3	4	2	4,08
5. Вища освіта та професійна підготовка	3	4,5	2	4,95	1	5,1	1	5,28
6. Ефективність ринку товарів	3	4	15	3,76	14	3,94	9	4,17
7. Ефективність ринку праці	8	4,9	18	4,75	16	4,78	3	4,73
8. Рівень розвитку фінансового ринку	9	3,3	8	3,92	9	4,04	4	4,22
9. Технологічна готовність	5	3,3	6	3,24	2	3,43	4	3,33
10. Розмір ринку	-	-	4	2,53	4	2,69	5	2,75
Фактори розвитку та інноваційного потенціалу	8	3,5	3	3,62	2	3,75	1	3,91
11. Рівень розвитку бізнесу	9	3,8	6	3,96	3	4,06	2	4,21
12. Інновації	6	3,1	1	3,27	1	3,44	1	3,6

Бальна оцінка індексу конкурентоспроможності регіону в 2013 р. – 4,25 відповідає 62-64-м місцям в індексі глобальної конкурентоспроможності, які посідають, відповідно, Словенія, Угорщина і Росія. У регіону середні оцінки за першими двома субіндексами: бальна оцінка субіндексу базові вимоги – 4,54, трохи нижча 70-ї позиції (у Македонії). Оцінка субіндексу підсилювачі ефективності – 4,08, між позиціями Хорватії та Греції (68-е і 67-е місця) і позицією Азербайджану (66-е місце за цим субіндексом). Зате у субіндексу фактори розвитку та інноваційного потенціалу оцінка, як у Туреччини (47-е місце), і оскільки ця позиція потрапляє в першу півсотню світового рейтингу, можна сказати, що багато показників цього субіндексу є конкурентними перевагами регіону [67, с. 110].

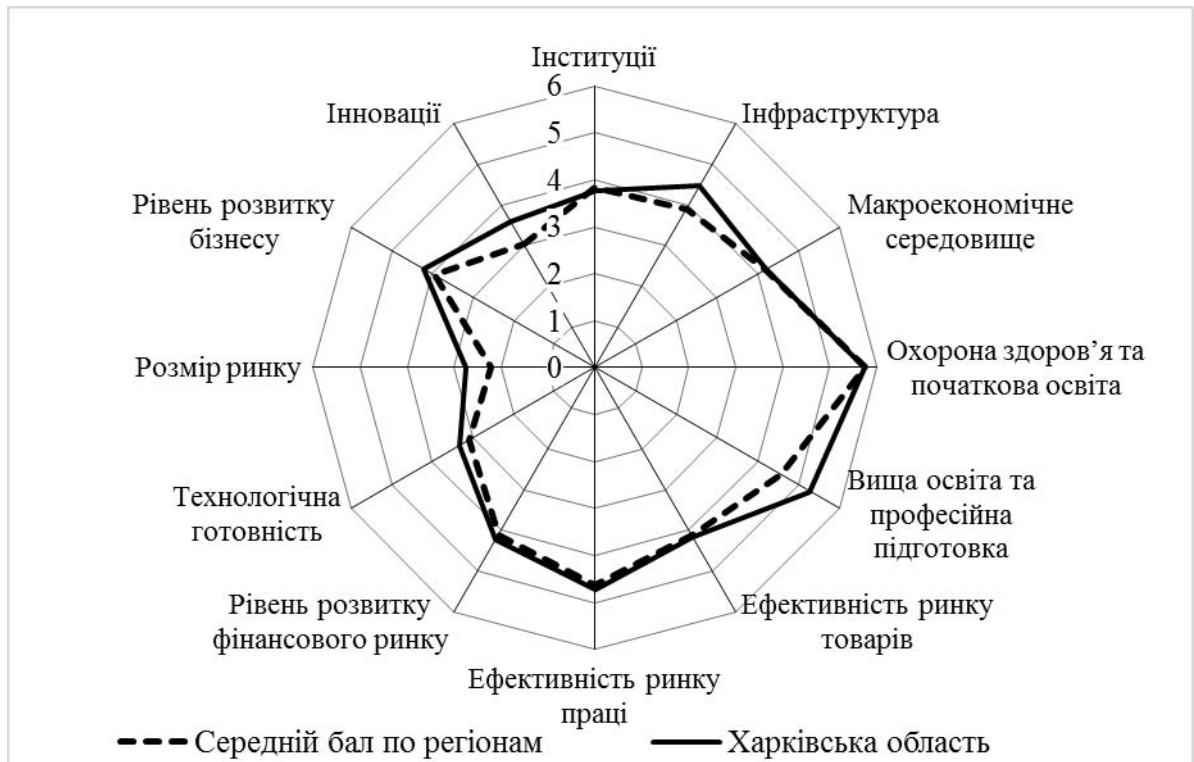


Рисунок 2.13 – Складові конкурентоспроможності Харківського регіону в 2013 р., (Побудовано за [67])

Макроекономічне середовище, вища освіта та професійна підготовка, рівень розвитку бізнесу та інновації (у відповідності з структурою індексу (рис. 2.13)) визначено основними конкурентними перевагами Харківського регіону.

У динаміці за цей період 2010 – 2013 рр. Харківський регіон зміг покращити свої позиції за рядом складових індексу, включаючи рівень розвитку бізнесу (з 9-го в 2010 р. до 2-го місця в 2013 р.) і рівень розвитку фінансового ринку (з 9 в 2010 р. до 4-го місця в 2013 р.), ефективність ринку праці (до 3-го місця) і ефективність ринку товарів (з 15 в 2011 р. до 9-го місця в 2013 р.), а також найбільш проблемну для регіону складову – інституції (до 20-го місця; в 2011 та 2012 рр. було 25-е, найгірша позиція у регіону за складовими індексу). При цьому, за двома складовими вища освіта та професійна підготовка й інновації в області змін з 2011 р. у позиціях не відбулося – вона і так зберегла за ними перші місця в національному рейтингу. Разом з тим, у регіону погіршилися позиції за складовою інфраструктура (з 3-го в 2012 р. до 4-го місця в 2013р.), технологічна

готовність (з 2-го в 2012 р. до 4-го в 2013 р.), розмір ринку (до 5-го в 2013 р.), а також охорона здоров'я та початкова освіта (з 4-го в 2010 р. до 15-го в 2013 р.).

Харківський регіон лідирує за складовою «інновації» завдяки високій оцінці якості науково-дослідних закладів (1 місце), співпраці університетів і бізнесу в НДДКР (1 місце), наявності наукових та інженерних кадрів (1 місце) та витратам компаній на НДДКР (3 місце). У Харківському регіоні сильною є позиція з виданих патентів на винаходи, за якою область посідає 3 місце після м. Києва. Останнє місце за складовою «інновації» Харківський регіон займає за оцінками здатності підприємств до інновацій, за яким займає 6 місце після Волинської області, що свідчить про невідповідність внутрішнього потенціалу розвитку підприємств до тих можливостей якими володіє Харківський регіон. Проте високі показники складової «інновації» свідчать про достатній рівень науково-дослідних інститутів, які можуть створювати необхідну базу знань для розробки та впровадження нових технологій та технологічних процесів.

Макроекономічне середовище регіону також отримало високий рейтинг (1 місце). Високі оцінки отримали складова «вище навчання та професійна підготовка» за такими напрямками як: якість системи освіти (1 місце), доступність дослідницьких та освітніх послуг (1 місце), охоплення середньою освітою (1 місце, яке розділяє серед 6-ти регіонів України). Достатньо високий рівень оцінки отримали якість шкіл менеджменту (2 місце після м. Києва) та підвищення кваліфікації персоналу (2 місце).

Харківський регіон посів 2-ге місце в рейтингу за складовою «рівень розвитку бізнесу» за рахунок високої оцінки рівню маркетингу (4 місце) та кількості місцевих постачальників (4 місце).

Слабким місцем економіки Харківської області є рівень розвитку інституцій, за яким область займає 20 місце. Зокрема, в області найгірші в країні оцінки організованої злочинності і надійності роботи правоохоронних органів (25 та 16 місце, за найкращим показником є Тернопільська область).

Необхідно відзначити проблемні показники, що зменшують привабливість та інвестиційну активність регіону, серед яких низькі значення у впливу оподаткування на інвестування (21 місце після Чернігівській області), у впливу регулювання на прямі іноземні інвестиції (6 місце після м. Києва) та низькі оцінки для ефективності антимонопольної політики (10 місце). Також низькими задля інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в регіону є показники достатності отримання венчурного капіталу (22 місце після Запорізької області) та низький показник легкості отримання кредитів (18 місце після Львівської області), що свідчить про наявні перешкоди та труднощі в отриманні фінансових ресурсів для розвитку та впровадження інновацій підприємствами Харківського регіону.

За проведеним дослідженням [65, 66, 67] результатів опитування керівників підприємств Харківського регіону (табл. 2.16) щодо основних проблемних чинників для ведення бізнесу в Україні в регіональному та галузевому розрізі побудовано діаграму (рис. 2.14) найбільш та найменш впливових з них. За результатами аналізу [65, 66, 67] найбільш проблемними для Харківського регіону є нестабільність державної політики (21,2%, перевищує на 4,30% середнє за регіонами), податкова політика як основний бар'єр для розвитку промисловості (14,8%, перевищує на 1,0% середнє за регіонами), корупція (11,4%, на 0,1% перевищує середнє за регіонами), неефективність держапарату (9,8%, менше на 0,1% від середнього за регіонами). Найменш проблемними для функціонування та розвитку промислових підприємств керівники вважають: обмежувальне трудове законодавство (1,5%, менше на 0,6% середнього за регіоном), низьку кваліфікацію робочої сили (3,7%, менше на 1,1% середнє за регіонами) нерозвинену інфраструктуру (3,5%, менше на 0,6% середнього за регіонами), та регіональну митну політику (2,7%, на 0,7% перевищує середнє значення за регіонами), зміна й поліпшення яких буде позитивно впливати на підвищення рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку промислових підприємств та машинобудівних зокрема.

Таблиця 2.16 – Найпроблемніші фактори для ведення бізнесу [67]

Фактори	Харківська область	Середнє за регіонами	Відхилення
Нестабільність державної політики	21,2%	16,9%	+4,30%
Податкова політика	14,8%	13,8%	+1,00%
Корупція	11,4%	11,3%	+0,10%
Неефективність держапарату	9,8%	9,9%	-0,10%
Податкові ставки	7,1%	10,0%	-2,90%
Інфляція	7,0%	6,5%	-0,50%
Доступ до фінансування	5,1%	6,5%	-1,40%
Нестабільність влади	5,0%	6,8%	-1,80%
Низька кваліфікація робочої сили	3,7%	4,8%	-1,10%
Нерозвинена інфраструктура	3,5%	4,1%	-0,60%
Доступ до земельних ресурсів	3,2%	2,4%	+0,80%
Валютне регулювання	3,0%	1,6%	+1,40%
Регіональна митна політика	2,7%	2,0%	+0,70%
Обмежувальне трудове законодавство	1,5%	2,1%	-0,60%
Злочинність і крадіжки	1,0%	1,3%	-0,30%



Рисунок 2.14 – Проблемні фактори для ведення бізнесу в Харківській області

Побудовано за статистичними даними [67]

Таким чином Харківський регіон має конкурентні переваги за «інноваціями», «вищою освітою і професійною підготовкою», «макроекономічним середовищем» та «розвитком бізнесу», але програє іншим регіонам за «інституціями», «ефективністю ринку товарів» та «розмірами ринку».

Щодо виробництва промислової продукції (рис. 2.15) Харківського регіону [57, 189, 190, 191, 194, 202], її індекс постійно коливається під впливом змін зовнішнього оточення відповідно до зростання та падіння індексу промислової продукції для всієї країни, має тенденцію до зменшення в післякризовий період (з 105,8% в 2011 р. до рівня 94,5% в 2013 р.), що пов'язано з зменшенням зовнішнього попиту та зниженням цін на основну вітчизняну експортну продукцію, з високими цінами на природний газ, нафту та імпортне мито, порушенням торговельних та фінансових зв'язків підприємств регіону з зарубіжними партнерами.

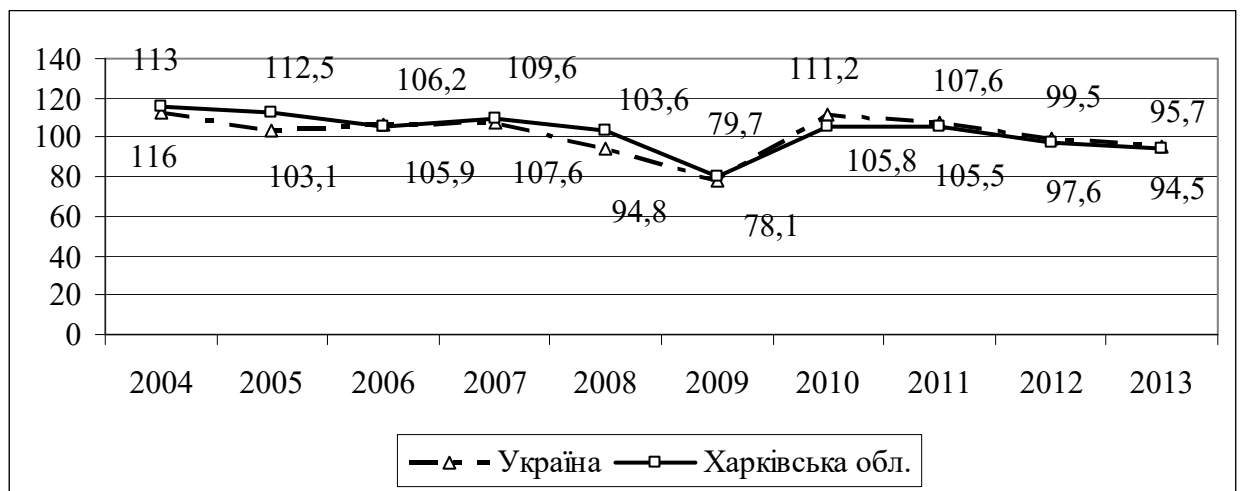


Рисунок 2.15 – Індекси промислової продукції, %

Побудовано на підставі [57, 65, 66, 67, 189 – 191, 194, 202]

У машинобудуванні (табл. 2.17) індекс промислової продукції за 2013р. становив 98%. Зменшення обсягу продукції спостерігалось у виробництвах: причепів і напівпричепів (на 48%), деталей і приладдя для автотранспортних засобів, машин і устаткування для сільського господарства, металообробних машин і верстатів (на 20–30%), проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв (на 8%), побутових приладів (на півтора відсотка).

Таблиця 2.17 – Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2004-2013 роки (відсотків до попереднього року) (Зведено автором за [57, 189 – 191, 194, 202])

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Вся промисловість	116,1	112,5	105,9	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	99,5	95,7
Добувна та переробна промисловість	118,2	114,2	105,8	108,3	94,4	76,7	111,5	108,0	99,1	95,3
Добувна промисловість	107,9	100,1	99,8	102,6	95,7	89,4	103,7	107,2	101,9	100,6
Переробна промисловість	118,7	114,9	106,1	109,9	94,0	73,5	113,9	108,2	98,0	92,7
з неї										
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	121,0	119,8	111,5	97,5	97,9	94,0	103,2	99,4	101	94,9
Легка промисловість	125,0	122,3	113,0	97,4	89,4	74,2	108,9	107,7	93,4	94,2
Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	163,1	124,6	149,1	112,4	97,6	75,4	109,6	109,7	100,9	102,5
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	107,1	110,8	97,8	102,1	86,6	96,6	99,8	91,5	81,6	89,2
Хімічна та нафтохімічна промисловість	104,7	111,1	90,9	106,8	89,2	77,3	126,6	118,4	96,2	83,1
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	139,8	127,9	118,4	107,0	87,7	73,3	112,2	108,9	96,4	94,7
Машинобудування	118,2	104,8	97,5	119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	96,7	86,8
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	97,0	96,8	109,8	102,3	98,2	88,9	109,5	105,3	102,0	98,6

Таблиця 2.18 – Обсяги реалізованої промислової продукції за 2005-2013 рр.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг реалізованої промислової продукції, робіт, послуг в Україні, млн. грн.	468562,6	551729,0	717076,7	917035,5	806345,8	1065108,2	1329266,3	1400680,2	1354130,1
Обсяг реалізованої промислової продукції, робіт, послуг у Харківській обл., млн. грн.	22685,3	27053,7	34039,2	43400,8	44611,3	52289,0	56874,8	66674,3	63007,2
Доля Харківської обл. у обсязі реалізованої промислової продукції України в цілому, %	4,8	4,9	4,7	4,7	5,5	6,59	4,28	4,76	4,65
Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу населення в Україні, грн.	9947,2	11792,2	15417,9	19824,3	17509,0	23219,78	29082,92	30784,36	29809,45
Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу населення у Харківській обл., грн.	7991,5	9591,6	12139,4	15560,5	16071,8	18930,89	20691,95	24294,67	23018,85
Співвідношення обсягу реалізованої промислової продукції на одну особу населення, грн. у Харківській обл. і Україні в цілому, %	80,34%	81,34%	78,74%	78,49%	91,79%	81,53%	71,15%	78,92%	77,22%

Зведено автором за [57, 189 – 191, 194, 202]

Щодо реалізації промислової продукції (табл. 2.18 – 2.19), порівнюючи її обсяги в Україні і в Харківській області, можна стверджувати про зростання її частки до 2011р. та зниження у післякризовий період в 2013 р. в цілому, проте на одну особу промисловість Харківської області у 2011 р. перевершила такий же показник по Україні та у порівнянні з попередніми роками практично на 20%.

Доля машинобудування у реалізації промислової продукції у Харківському регіоні (табл. 2.19) у порівнянні з Україною має усталену тенденцію і перебуває на рівні 18 – 19%, і тільки в 2013 р. її частка (17,6%) досягає значення менш ніж у 2009 р. (17,8%) при цьому частка переробної промисловості регіону має усталену тенденцію до зменшення з 78,5% в 2007 р. до рівня 72,1% в 2013 р.

Таблиця 2.19 – Структура обсягів реалізованої промислової продукції за видами діяльності

	Рік	Добувна промисловість	Переробна промисловість	Легка промисловість	Хімічна та нафтохімічна промисловість	Машинобудування
Україна	2007	7,9	73,9	1,0	6,1	13,7
	2008	9,3	72,9	0,9	6,1	13,3
	2009	8,3	69,4	0,9	6,0	10,6
	2010	10,0	68,6	0,8	5,9	10,9
	2011	11,0	65,2	0,7	4,3	10,0
	2012	10,5	63,5	0,7	4,3	10,2
	2013	11,4	61,8	0,7	3,8	8,7
Харківська область	2007	3,2	78,5	1,3	4,7	19,0
	2008	3,5	79,0	1,0	4,7	19,8
	2009	3,5	76,2	0,9	5,7	17,8
	2010	4,2	75,6	0,9	5,8	18,5
	2011	5,0	73,5	1,0	5,4	19,9
	2012	5,2	72,3	1,2	5,4	19,7
	2013	5,4	72,1	1,1	6,7	17,6

Зведено та розраховано автором за [57, 189 – 191, 194, 202]

Харківський регіон має суттєві здобутки у реалізації промислової продукції на експорт. У 2013р. підприємства та організації Харківської області експортували продукцію до 95 країн світу, імпортні товари надійшли до підприємств зі 103 країн. Експортні поставки склали 1987,3 млн. дол. США, що на 1,72% менше, ніж у 2012р., імпортні надходження зменшились на 14,73% і становили 2337,3 млн. дол. США. Експорт товарів до країн СНД 2013р. складав 1316,5 млн. дол., до інших країн світу – 670,8 млн. дол. Імпортні надходження становили 854,99 млн. дол. та 1481,22 млн. дол. відповідно. Обсяги експорту товарів до країн СНД порівняно з 2012р. зменшились на 0,3%, імпорту – на 10,8%. Обсяги експорту до інших країн світу зменшились на 4,5%, імпортні надходження – на 16,9 % [155].

Щодо реалізації інноваційної продукції (рис. 2.16 та рис. 2.17), як в Україні в цілому так і в Харківській області, вона має тенденцію невеликого коливання щодо зростання до 2011 р. та тенденцію невеликого зменшення до 2013 р. Питома вага підприємств, які реалізовували інноваційну продукцію на експорт в Україні у 2010 р. складала 35,58%, у 2011 р. – 36,24%, в 2012 р. – 32,01 та в 2013 р. – 33,36%, а у Харківському регіоні – 38,55%, 42,16%, 42,05% та 40,22% відповідно, що підтверджує наявність значного експортоорієнтованого потенціалу в регіоні.

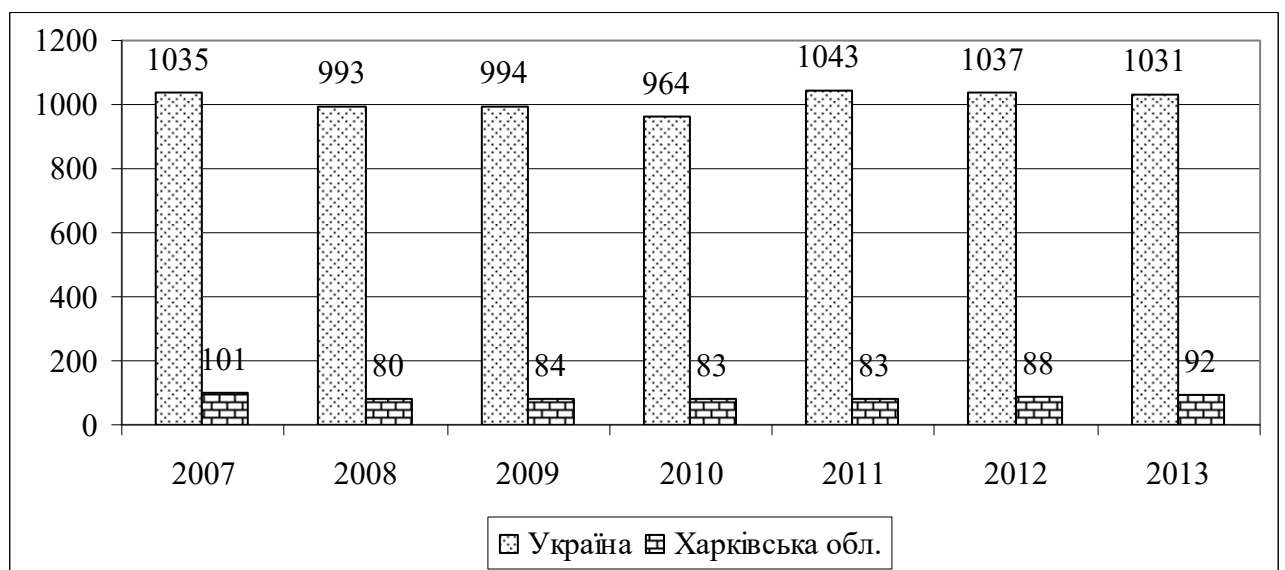


Рисунок 2.16 – Динаміка змін кількості підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за 2007 – 2013 рр., (Побудовано за [57,189, 194])

Крім того, в Харківській області реалізована інноваційна продукція, що відрізняється більшим рівнем новизни – для ринку, має більшу питому вагу у загальному обсязі реалізації, ніж по Україні в цілому, що підтверджують дані 2013 р.: 33,7% по Харківській області та 24,9% по Україні.

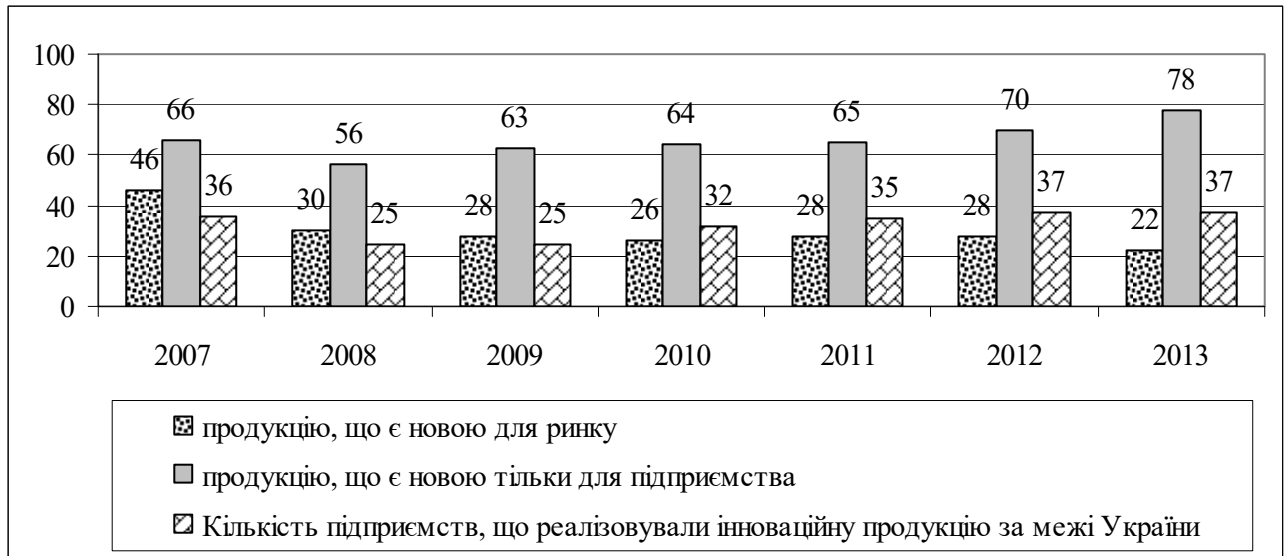


Рисунок 2.17 – Динаміка змін підприємств Харківського регіону, що реалізували продукцію нову для ринку, нову для підприємства, на експорт

Побудовано за [57,189, 194)

За напрямками (табл. 2.20 – 2.21) інноваційної діяльності промислові підприємства здійснювали: придбання науково-дослідних розробок, придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, придбання інших зовнішніх знань, навчання та підготовку персоналу. За 2012 – 2013 рр. найбільшу увагу підприємства приділяли придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення, питома вага яких збільшилась до 62,34% в 2012 та до 63,09% в 2013 р., що в свою чергу потребує підвищення напрямку впроваджень щодо навчання та підготовки персоналу, питома вага яких зросла в 2012 році до рівня 18,2% та в 2013 р. до рівня 19,4%. Проте трохи скоротився напрямок інноваційної діяльності – придбання науково-дослідних розробок, питома вага яких в 2012 р. складає 7,6% та в 2013 р. скоротилась на 1,0% та стала складати 6,6%, що у стратегічній перспективі може негативно вплинути на інноваційну спрямованість розвитку підприємств.

Таблиця 2.20 – Структура інноваційно активних підприємств у 2007–2013 рр., % (Розраховано за даними [57, 189, 190, 191, 194, 202])

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Інноваційне активні підприємства	9,6	7,9	9,6	13,8	16,2	17,4	16,8
За напрямками інноваційної діяльності:							
внутрішні науково-дослідні розробки	8,8	9,4	11,7	15,32	12,4	12,2	12,5
придбання науково-дослідних розробок	13,9	9,2	12,4	8,48	7,6	7,6	6,6
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	7,8	7,0	10,8	7,9	10,3	62,34	63,09
придбання інших зовнішніх знань	5,8	5,6	8,9	6,84	1,0	4,9	4,9
навчання та підготовка	...	5,6	6,8	15,18	2,9	18,2	19,4
ринкове запровадження інновацій	...	8,0	9,2	6,98	1,3	5,8	5,5
інші	8,7	11,4	15,1	13,27	12,2	11,5	9,6

Таблиця 2.21 – Обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств (Розраховано за даними [57, 189, 190, 191, 194])

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна, млн. грн.	6700,7	8538,9	8653,7	9867,1	10349,9	11252,7	11781,1
Харківська обл., млн. грн.	1130,5	1419	1408,9	1765,5	1879,3	2257,9	2156,5
Харківська обл., % від загального обсягу	16,87	16,62	16,28	17,89	18,16	20,06	18,30

Питома вага Харківської області у цьому напрямі інноваційної діяльності становить 18,16% у 2011 р., 20,06% в 2012 р. та зменшується у 2013 р. до рівня 18,30% у порівнянні з 16,65% у 2013 р., що свідчить про існування постійної потреби виробництва області і країни в цілому у розроблені інновацій та їх використанні для підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємств у відповідності з потребами які висувають економічні, соціальні та політичні зміни зовнішнього середовища.

В 2013 р. (табл. 2.22) науковими та науково-технічними роботами на підприємствах Харківського регіону займалися 19,86 тис. працівників основної (науково-технічної) діяльності (дослідники, техніки, допоміжний персонал та інші працівники), що на 5,7% менше, ніж у 2012 році. Число безпосередніх виконавців наукових та науково-технічних робіт (дослідників, техніків та допоміжного персоналу) зменшилось на 5,5% і склало 16,3 тис. осіб. Серед цих виконавців науковий ступінь доктора наук мали 642 особи, кандидата наук – 2622 особи (у 2012р. – 629 та 2631 особа відповідно).

Загальний обсяг витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт (табл. 2.23) власними силами організацій у 2013р. становив 1974,5 млн. грн. (у 2012 році – 2005,0 млн. грн.). Середньомісячна заробітна плата виконавців досліджень і розробок зросла і становила 3610,6 грн. проти 3346,3 грн. у 2012р.

Частка фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за рахунок держбюджету складала 31,5%, що більше на 1,2% порівняно з 2012 р. Більша частина держбюджетного фінансування 474,6 млн. грн. або 76,2% – надійшла до наукових установ академічного профілю (у 2012р. – 461,5 млн. грн. або 75,7%). Загальний обсяг виконаних у 2013р. наукових та науково-технічних робіт становив 2290,4 млн. грн. (18 % від наукового продукту, виробленого в Україні), у тому числі виконаних власними силами організацій та підприємств – 2156,5 млн. грн. (18,3%).

Активізації освоєння інновацій сприяє подання заявок на видачу охоронних документів на об'єкти промислової власності.

Таблиця 2.22 – Розподіл працівників наукових організацій за категоріями персоналу [190, 191, 194, 202]

	2009р.		2010р.		2011р.		2012р.		2013р.	
	усього, осіб	у % до заг. числа	усього, осіб	у % до заг. числа	усього, осіб	у % до заг. числа	усього, осіб	у % до заг. числа	усього, осіб	у % до заг. числа
Усього	23064	100,0	22408	100,0	21762	100,0	21073	100,0	19863	100,0
дослідники	12570	54,5	12076	53,9	11629	53,4	11245	53,4	10620	53,5
техніки	2614	11,3	2538	11,3	2584	11,9	2230	10,6	2065	10,4
доп. персонал	3887	16,9	3872	17,3	3836	17,6	3742	17,7	3593	18,1
інші	3993	17,3	3922	17,5	3713	17,1	3856	18,3	3585	18,0

Таблиця 2.23 – Розподіл загального обсягу витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт власними силами організацій [190, 191, 194, 202]

	2009р.		2010р.		2011р.		2012р.		2013р.	
	усього, тис. грн.	у % до заг. числа	усього, тис. грн.	у % до заг. числа	усього, тис. грн.	у % до заг. числа	усього, тис. грн.	у % до заг. числа	усього, тис. грн.	у % до заг. числа
Загальні витрат	1336367,7	100,0	1620146,1	100,0	1751025,8	100,0	2004956,5	100,0	1974537,1	100,0
внутрішні витрати в т.ч.	1315672,9	98,5	1602859,5	98,9	1731827,9	98,9	1969745,4	98,2	1940969,9	98,3
витрати на оплату праці, в т. ч	617373,3	46,2	699049,2	43,1	755482,7	43,1	832192,1	41,5	860998,2	43,6
оплата праці виконавців	511718,6	38,3	584116,3	36,1	625864,2	35,7	685825,9	34,3	701636,2	35,5
капіт. витрати	20694,8	1,5	17286,6	1,1	19197,9	1,1	35211,1	1,8	34126,7	1,7
Фінансування з держбюджету	468904,7	35,1	504734,1	31,1	531785,7	30,4	609840,8	30,3	622571,1	31,5

Впровадження інновацій вимагає істотного інвестування. У 2013р. в економіку області іноземними інвесторами вкладено 85,3 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу). На підприємствах промисловості зосереджено 370,4 млн. дол. (16,7%), у т.ч. переробної – 366,3 млн. дол., з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 2,5 млн. дол., водопостачання, каналізації, поводження з відходами – 1,3 млн. дол., добувної промисловості і розроблення кар'єрів – 0,2 млн. дол. [].

Щодо капітальних інвестицій (табл. 2.24), їх частка за 2010 – 2013 рр. в середньому для Харківської області становить 4,75% від загальних інвестицій в Україні. Проте їх питома вага в 2013 р. суттєво зменшилась (зменшення складає 1,68%) та становить 3,72%.

Таблиця 2.24 – Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (Україна, Харківська обл.), млн. грн.

	2010	2011	2012	2013
Україна, млн. грн.	180575,5	241286,0	273256,0	249873,4
Харківська обл., млн. грн.	8063,4	13035,0	14759,2	9292,6
Харківська обл., % від загального обсягу	4,47%	5,40%	5,40%	3,72%
Промисловість, млн. грн.	1976,05	2398,25	2938,87	2890,26
% від загального обсягу	24,51%	18,40%	19,91%	31,10%
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, млн. грн.	57,28	23,76	104,28	34,66
% від загального обсягу	0,71%	0,18%	0,71%	0,37%
Переробна промисловість, млн. грн.	1623,81	1905,14	2320,28	2347,69
% від загального обсягу	20,14%	14,62%	15,72%	25,26%

Складено та розраховано за даними [57, 189, 190, 191, 194, 202]

Розподіл капітальних інвестицій за видами економічної діяльності Харківського регіону свідчить про збільшення частки інвестицій в переробну промисловість (з 20,14% в 2010 р. до рівня 25,26% в 2013 р.) та зменшення частки інвестицій в добувну промисловість (з 0,71% в 2010 р. до рівня 0,37%

в 2013 р.). Така динаміка залучення інвестицій в один з найбільш розвинених промислових регіонів України потребує розроблення спеціальних стратегічних заходів із додаткового залучення інвестицій в економіку та промисловість регіону.

Використання (освоєння) інвестицій (табл. 2.25) свідчить, що в середньому за 2010 – 2013 рр. 93,43% капітальних інвестицій використано в матеріальних активах підприємств регіону, та 6,57% в нематеріальних активах. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій у промисловості Харківського регіону є власні кошти підприємств та організацій – їхня частка в загальному обсязі капітальних інвестицій у 2010-2013 рр. в середньому становила 64,7% (табл. 2.26).

Майже 1,08% капітальних інвестицій в середньому фінансуються за рахунок кредитів банків та інших позик та тільки 6,25% за рахунок коштів державного бюджету. Такий розподіл джерел фінансування потребує додаткової уваги з боку держави, оскільки модернізація вітчизняної промисловості і, в тому числі, машинобудівної істотно гальмується низькими темпами залучення кредитних коштів. Машинобудування регіону належить до галузей, технологічне переозброєння яких вимагає значних обсягів інвестиційних ресурсів, що зумовлено високою вартістю машин та обладнання (насамперед, високотехнологічного) та значною фондоємністю машинобудівних виробництв.

Таки чином, аналіз результатів функціонування та розвитку підприємств промисловості Харківського регіону в цілому та машинобудування зокрема, попри сучасне загострення внутрішніх та зовнішніх загроз у соціально-економічній сфері, спричинених втратою традиційних ринків збуту промислової продукції та поглибленням структурних деформацій у промисловості, свідчить про наявний потенціал і можливість його використання для розвитку національних машинобудівних підприємств у мезоекономічному середовищі.

Таблиця 2.25 – Розподіл використання капітальних інвестицій Харківського регіону, млн. грн.

	Освоєно у 2010		Освоєно у 2011		Освоєно у 2012		Освоєно у 2013	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Усього	9849,88	100	14867,	100	13516,06	100,0	8435,02	100,0
інвестиції в матеріальні активи	9230,80	93,7	12877,18	86,6	13229,63	97,9	8056,59	95,5
інвестиції в нематеріальні активи	619,08	6,3	1989,86	13,4	286,43	2,1	378,42	4,5

Зведено за [57, 189, 190, 191, 194, 202]

Таблиця 2.26 – Джерела фінансування капітальних інвестицій Харківського регіону, млн. грн.

	Освоєно капітальних інвестицій у 2010		Освоєно капітальних інвестицій у 2011		Освоєно капітальних інвестицій у 2012		Освоєно капітальних інвестицій у 2013	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Усього, у т.ч.	9849,89	100	14867,05	100	13516,06	100	8435,02	100
коштів державного бюджету	654,09	6,6	1487,30	10,0	618,76	4,6	322,68	3,8
коштів місцевих бюджетів	321,69	3,3	637,71	4,3	559,79	4,1	486,56	5,8
власних коштів підприємств та організацій	7522,89	76,4	10257,52	69,0	7324,74	54,2	4996,34	59,2
кредитів банків та інших позик	361,41	3,7	1193,84	8,0	3554,01	26,3	1202,66	14,3
інших джерел фінансував.	302,50	3,0	524,68	3,5	595,59	4,4	646,61	7,7

Зведено за [57, 189, 190, 191, 194, 202]

2.3 Аналіз розвитку машинобудівних підприємств за складовими збалансованої системи показників

Дослідження стану та тенденцій розвитку промисловості у макроекономічному та мезоекономічному середовищі виявив достатній вплив зовнішнього середовища на стан використання економічних ресурсів, на загальні результати діяльності підприємств, їх здатність до адаптації к змінам у ньому, що свідчить про обґрунтованість врахування рівня сприятливості зовнішнього середовища при формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств.

Проте спроможність підприємств до розвитку залежить не тільки від сприятливості або загроз зовнішнього оточення, а в першу чергу, від реальних можливостей підприємства до використання своїх ресурсів, потенціалу та стратегічних компетенцій до розвитку всіх своїх сфер життєдіяльності, які в дослідженні пропонується визначати за складовими збалансованої системи показників, тому загальний рівень розвитку машинобудівних підприємств доцільно проаналізувати за результатами кількісного аналізу діяльності підприємств за обґрунтованими в дослідженні складовими збалансованої системи показників: фінансовою, клієнтською, бізнес-процесів, персонал та навчання та інноваційне-інвестиційною.

З метою виявлення існуючих тенденцій розвитку підприємств на мікроекономічному рівні в дослідженні обрано 18 провідних підприємств, продукція яких користується попитом на ринку товарів виробничого призначення, які є відомим у Харківському регіоні за результатами господарювання, формують значні фінансові притоки до бюджету міста та області, регулярно подають офіційну статистичну звітність про результати своєї діяльності в органи статистики. Перелік аналізованих підприємств наведено у додатку В, табл. В.1. Основні техніко – економічні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2007 – 2013 рр. відображено в додатку В, табл. В.2 – В.8.

Для здійснення аналізу стану функціонування та розвитку підприємств, які кількісно з достатнім ступенем достовірності можливо визначити, були використані дані бухгалтерської і статистичної звітності за 2007 – 2013 рр. З метою визначення загальних тенденцій зміни рівня розвитку машинобудівних підприємств регіону був застосований метод усереднення критеріальних оцінок.

Результати використання обраних складових ЗСП залежать від ефективності використання їх ресурсного потенціалу: фінансових ресурсів, основного і оборотного капіталів, людських, інформаційних ресурсів, технологічних, маркетингових ресурсів та активності здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності. Тому виявлення тенденцій подальшого розвитку підприємств повинне ґрунтуватися на аналізі показників, які характеризують основні сфери життєдіяльності підприємства за складовими збалансованої системи показників, вибір яких було обґрунтовано в підрозділі 1.3 (табл. 1.15).

Для оцінки фінансової складової розвитку машинобудівних підприємств розраховано коефіцієнти ліквідності (табл. 2.27 та рис. 2.18), рентабельності (табл. 2.28 та рис. 2.19), ділової активності та фінансової стійкості підприємств (табл. 2.29 – 2.30 та рис. 2.20). Саме від якості та повноти аналізу показники фінансової складової залежить результативність управлінських рішень на підприємствах. На обстежених машинобудівних підприємствах розрахований показник строкової ліквідності, що характеризує здатність підприємств погашати свої зобов'язання перед працівниками, кредиторами, банками, постачальниками та іншими підприємствами за обрані кредити, матеріали, послуги не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікувань надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи та наданні послуги, відповідають нормованим значенням за весь період 2007 – 2013 рр. (повинен бути не менш 1). Має тенденцію до зменшення коефіцієнт строкової ліквідності (з 1,93 в 2007 р. до рівня 1,21 в 2013 р.).

Таблиця 2.27 – Середні значення показників ліквідності

Рік	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт строкової ліквідності	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності
2007	0,3718	1,9313	3,1510
2008	0,1962	1,6631	2,5751
2009	0,2755	1,8764	2,8602
2010	0,1981	1,4589	2,2988
2011	0,2193	1,3098	1,9423
2012	0,1022	1,2224	1,7120
2013	0,2069	1,2141	1,6281

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 2.28 – Середні значення показники рентабельності підприємств машинобудування

Рік	Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність активів	Валова рентабельність виробництва	Чиста рентабельність виробництва	Валова рентабельність продаж	Операційна рентабельність продаж	Чиста рентабельність продаж
2007	0,0735	0,0878	0,0564	0,2703	0,0760	0,2000	0,0719	0,0547
2008	0,0399	0,0507	0,0301	0,2165	0,0579	0,1655	0,0539	0,0419
2009	0,0625	0,0841	0,0463	0,2374	0,0843	0,1707	0,0823	0,0578
2010	0,0485	0,0766	0,0332	0,1898	0,0483	0,1426	0,0553	0,0336
2011	0,0746	0,1617	0,0594	0,2545	0,0967	0,1708	0,0814	0,0592
2012	0,0636	0,0935	0,0517	0,2186	0,0842	0,1556	0,0787	0,0613
2013	0,0524	0,1158	0,0430	0,2622	0,0982	0,1812	0,0783	0,0680

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 2.29 – Середні значення коефіцієнтів ділової активності машинобудівних підприємств

	Коефіцієнт оборотності капіталу	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коефіцієнт оборотності основного капіталу
2007	0,9961	4,4551	1,9586	10,4439	2,3419	2,6978
2008	0,9835	8,2702	1,8707	12,7431	2,1480	2,7436
2009	0,8627	5,4938	1,5622	12,6798	2,1105	2,7270
2010	0,9761	3,1487	1,8823	12,6390	3,0408	2,8547
2011	1,3450	2,8472	2,4625	14,5704	3,1871	3,8889
2012	0,9064	2,2695	1,9513	11,9349	1,9639	2,3514
2013	0,8793	1,9366	1,9168	12,0191	1,8471	2,4149

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

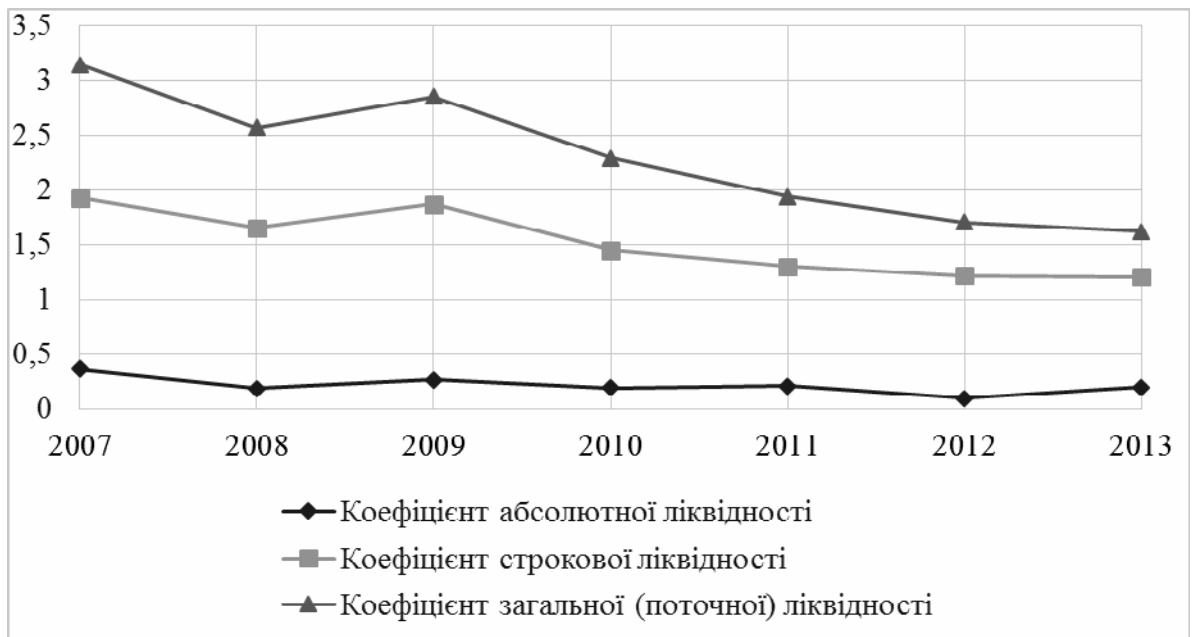


Рисунок 2.18 – Динаміка змін середніх значень показників ліквідності
Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

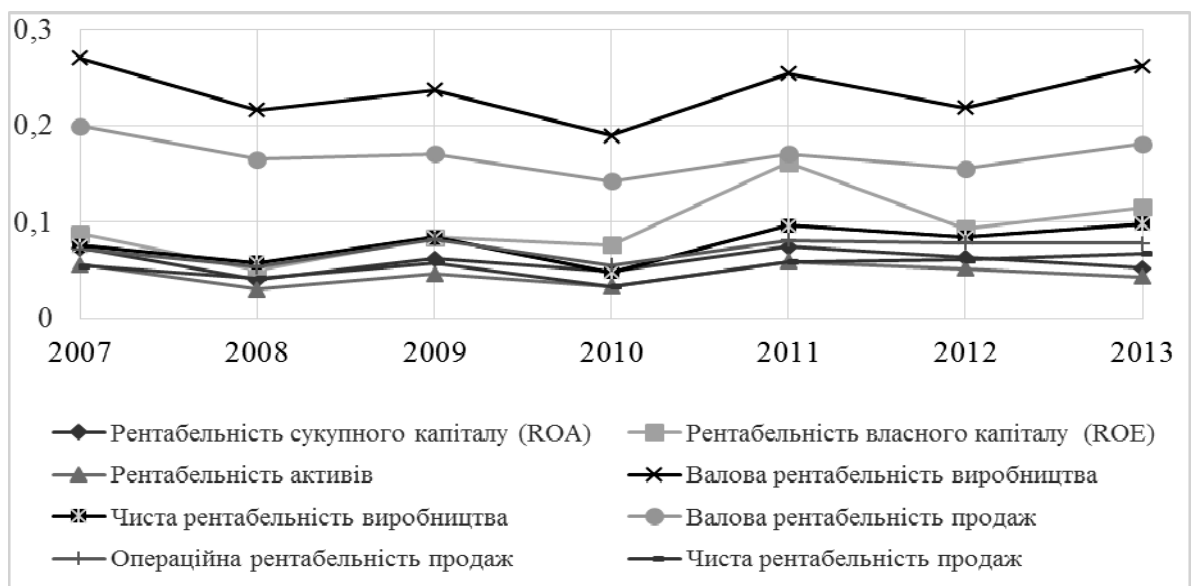


Рисунок 2.19 – Динаміка змін показників рентабельності сукупності
машинобудівних підприємств за 2007-2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

Це свідчить про зростання дебіторської заборгованості в період 2010 – 2013 рр., що пов'язано зі зменшенням здатності підприємств-покупців до своєчасних розрахунків. Показник загальної або поточної ліквідності, який визначає достатність оборотних засобів у підприємств машинобудування для

покриття їх поточних зобов'язань, відповідає нормованим значенням тільки до 2009 р., а вже починаючи з 2010 р. до 2013 р. має тенденцію до зменшення, що пов'язано з початком фінансово-економічної кризи в Україні та відсутністю у підприємств здатності своєчасного погашення своїх зобов'язань в зв'язку з різким зменшенням оборотних засобів, і в першу, чергу вільних коштів. Цей показник має особливе значення для оцінки підприємства покупцями, замовниками, інвесторами та кредитними установами. Таким чином, падіння коефіцієнтів ліквідності свідчить, що з одного боку у підприємств немає надлишкових оборотних засобів, а з іншого – утруднює отримання позикових засобів у формі кредитів та займів.

Одним із узагальнюючих показників, що характеризують фінансові можливості підприємства до розвитку або наявність невирішених криз у фінансовій сфері діяльності підприємства є показник прибутку. Від величини отриманого прибутку залежить здатність підприємства до інвестицій у бізнес – процеси та розвитку трудових кадрів, платоспроможність та можливість проведення маркетингових та рекламних заходів та т. і.

У залежності від того, за якими економічними величинами порівнювалися дані, розраховано показники рентабельності діяльності, за якими визначається величина прибутку, який приносить кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця, тобто характеризує використання ресурсів підприємства (табл. 2.28). Як свідчать дані табл. 2.28 та рис.2.19, за період що аналізується, показники рентабельності капіталу знаходяться на низькому рівні. Динаміка коливання показників рентабельності відображає вплив на прибутковість діяльності підприємстві змін зовнішнього середовища. Найбільшими значеннями характеризуються показник валової рентабельності виробництва та валової рентабельності продаж. Аналіз зміни цих показників у динаміці продемонстрував, що на всіх обстежених підприємствах машинобудування частка валового прибутку, що припадає на 1 тис. грн. вартості обсягу продажу знижується у 2008р, 2010 р. та у 2012 р. Зменшення в динаміці показника валової рентабельності продажу зумовлено

збільшенням собівартості реалізованої продукції в порівнянні з виручкою від її реалізації.

Зниження показника операційної рентабельності за ті ж роки (2008 р., 2010 р. та 2012 р.) свідчить про зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, пов'язаних з просуванням та збутом продукції, товарів та робіт підприємств. Чиста рентабельність продажів на обстежених підприємствах має дуже низькі значення (від 0,0547 в 2007 р. до рівня 0,068 в 2013 р.), що є незадовільним та потребує розробки управлінських дієвих рішень з її підвищення.

Серед показників_с ділової активності до фінансової складової розвитку машинобудівних підприємств доцільно віднести: коефіцієнт власних обігових коштів, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт оборотності власного обігового капіталу, коефіцієнт оборотності основного капіталу (табл. 2.29), коефіцієнт оборотності виробничих запасів, які характеризують зусилля підприємств, спрямовані на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу.

Дані приведені в табл. 2.29 та рис. 2.20, свідчать про зниження ділової активності в 2009р. та з 2011 р. до 2013 р., що також пояснюється зниженням ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. За період, що аналізується, на підприємствах машинобудування Харківського регіону спостерігається різке зменшення коефіцієнту оборотності власного обігового капіталу в 2013 р. (1,9366) в порівнянні з 2008 р. (8,2702), що підтверджує зменшення долі власних джерел фінансування виробничої, збутової, інноваційної діяльності підприємств.

Аналіз коефіцієнта оборотності виробничих запасів показав зростання цього показника з 10,44 в 2007 р. до рівня 14,57 в 2011 р. та його зменшення в 2013 р. до рівня 12,02, що свідчить про збільшення попиту на продукцію машинобудівних підприємств і відображає поживавлення в діяльності підприємств цієї галузі в передкризовий та післякризовий період, що підтверджує здатність аналізованих підприємств при сприятливих зовнішніх

умовах до використання компетенцій у фінансовій, кадровій, виробничій та збутових сферах.

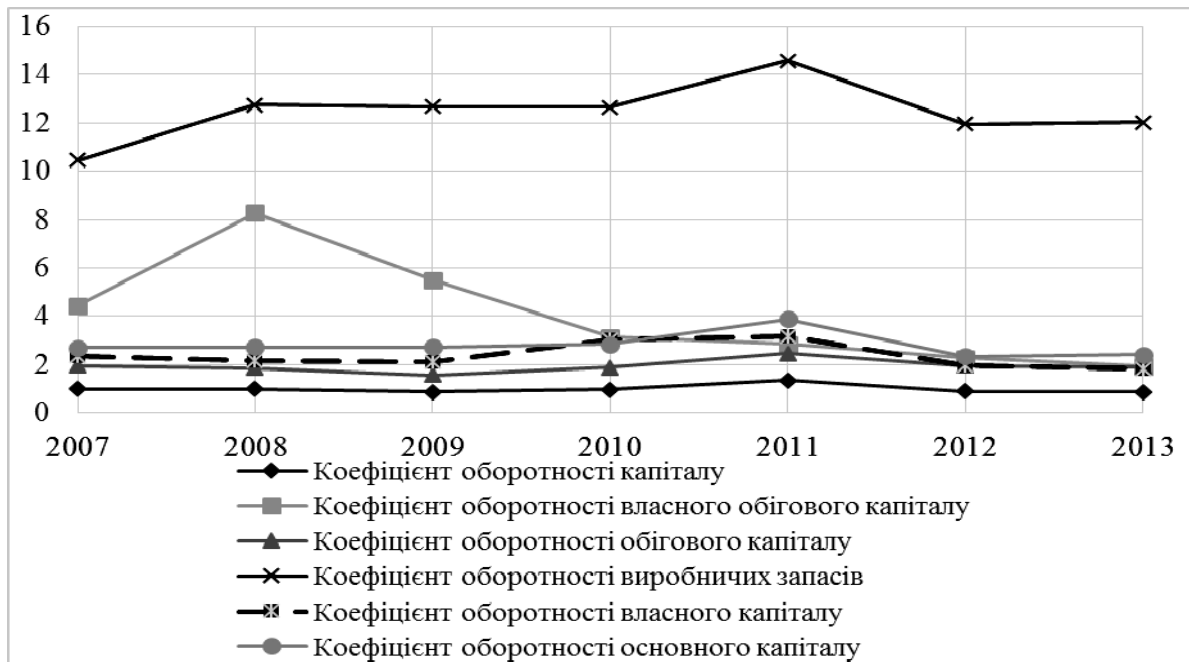


Рисунок 2.20 – Динаміка змін коефіцієнтів ділової активності машинобудівних підприємств за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

На досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі (табл. 2.30) спостерігається зменшення в 2008 та 2011 рр. наступних показників, що характеризують фінансовий стан підприємств з позиції довгострокової стратегічної перспективи розвитку: зменшення коефіцієнту фінансової стійкості з 3,89 в 2007 р. до рівня 1,50 в 2013р. та коефіцієнта фінансової автономії з 0,604 в 2007 р. до рівня 0,29 в 2013 р., що свідчить про зменшення підприємствами машинобудування за аналізований період незалежності від позикових джерел. Збільшення коефіцієнту фінансового ризику (рис. 2.21) з 2,63 в 2007 р. до рівня 7,19 в 2013 р. свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх інвесторів та кредиторів, про збільшення вартості притягнутих засобів цих підприємств на 1 грн. власного капіталу. Зростання рівня показника фінансового левериджу в 2010 р. до рівня 4,23 свідчить що в цей період функціонування на всіх обстежених підприємствах спостерігається їх залежність від довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.30 – Середні значення показників фінансової стійкості машинобудівних підприємств

	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт маневреності капіталу	Маневреність робочого капіталу	Показник фінансового левериджу
2007	3,8923	2,6320	0,6047	-0,4056	-0,8343	2,6320
2008	2,0829	2,6184	0,4967	-0,5303	0,9223	0,8726
2009	2,2347	2,9448	0,4593	-0,6972	0,9877	1,4048
2010	1,8752	13,9166	0,3865	-2,1523	-1,3323	4,2339
2011	1,2156	5,7719	0,3390	-2,0333	-0,5305	3,2759
2012	1,4647	7,6823	0,3380	-2,5773	0,3464	2,4541
2013	1,5075	7,1998	0,2946	-2,5508	-0,2189	0,4993

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

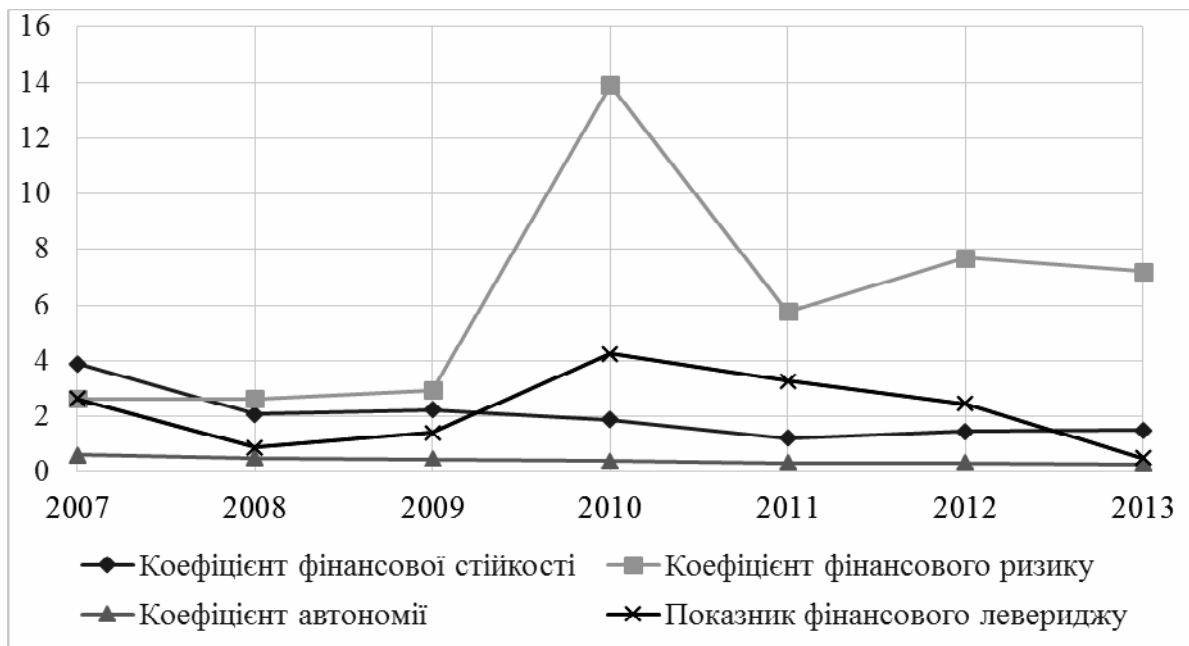


Рисунок 2.21 – Динаміка змін коефіцієнтів фінансового стану машинобудівних підприємств за 2007 – 2013рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

Розраховані показники фінансової стійкості аналізованих підприємств та їх динаміка (рис. 2.21) свідчать про розбалансованість засобів та джерел їх формування, доходів і витрат, грошових та товарних потоків, що потребує додаткової уваги як з боку керівництва підприємств до ведення більш обґрунтованої фінансової політики щодо залучення кредитних займів та засобів, так і з боку держави щодо спрощення отримання кредитів задля фінансування виробничої, інноваційної, збутової та експортної діяльності промислових підприємств.

Дослідження стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств за клієнтською складовою ЗСП потребує врахування таких показників як коефіцієнту оборотності готової продукції, коефіцієнту оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, витрат на збут, питомої ваги нової продукції, поставленої на експорт та питомої ваги реалізованої інноваційної продукції (табл. 2.31), які за своєю сутністю характеризують рівень взаємодії з партнерами, наявність клієнтської бази та управління розрахунками за комерційним кредитом з позиції підвищення ділової активності підприємств.

Таблиця 2.31 – Середні значення показників діяльності підприємств за клієнтською складовою

Рік	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Витрати на збут	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції
2007	18,9569	10,9570	5,3045	0,0331	0,0752	0,0375	0,0082
2008	16,6867	9,2744	4,5136	0,0298	0,0299	0,0174	0,0119
2009	19,0978	6,2616	4,2101	0,0332	0,0674	0,0134	0,0485
2010	24,1136	8,0644	3,9325	0,0289	0,0878	0,2673	0,0410
2011	29,3072	7,7427	3,9217	0,0321	0,1767	0,1398	0,0008
2012	25,4114	5,8060	3,6737	0,0285	0,1613	0,1923	0,0211
2013	24,5636	8,0383	3,4486	0,0336	0,1638	0,1378	0,0092

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

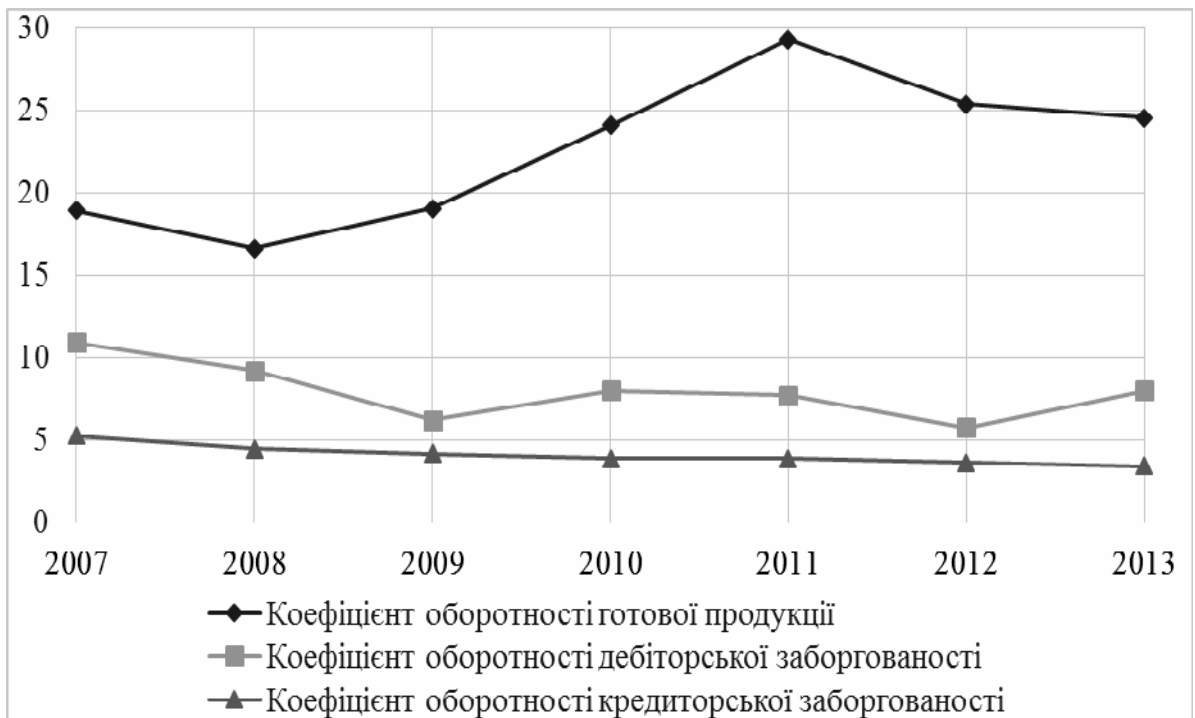


Рисунок 2.22 – Динаміка змін показників діяльності машинобудівних підприємств за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

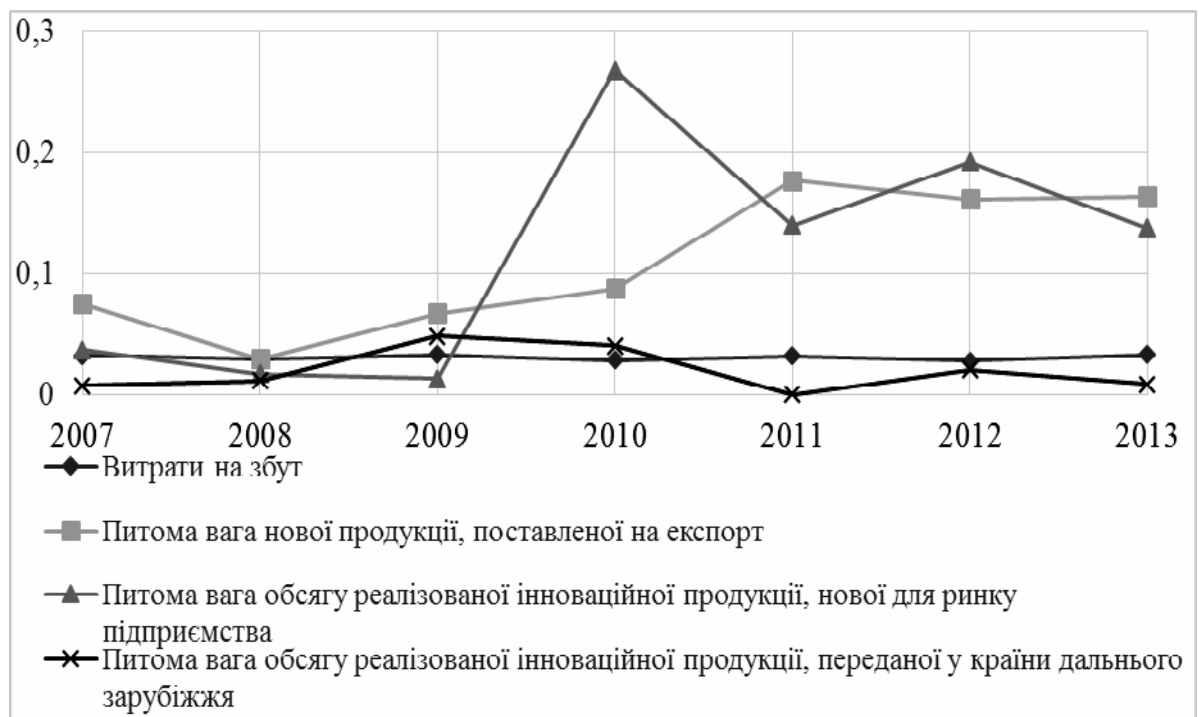


Рисунок 2.23 – Динаміка змін показників підвищення іміджу машинобудівних підприємств за клієнтською складовою за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

Динаміка збільшення коефіцієнту оборотності готової продукції з 18,95 в 2007 р. до рівня 24,56 в 2013 р. (рис. 2.22) свідчить про збільшення попиту на продукцію машинобудівних підприємств, про зростання їх іміджу та обізнаності, про активізацію процесів інформованості про свою діяльність, свої здобутки в інноваційній діяльності, про зростання ефективності виробничої, збутової та маркетингової діяльності обстежених підприємств. Зниження коефіцієнту оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, що спостерігається на підприємствах машинобудування (рис. 2.22) в середньому на 1,7 та 0,3 відповідно, свідчить про збільшення обсягу товарного кредиту, який надається іншим об'єктам, і частки засобів, котрі відволікаються з обігу обстежених підприємств регіону. Зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на аналізованих підприємствах характеризує уповільнення швидкості оплати заборгованості підприємств.

Динаміка збільшення показників питомої ваги нової продукції, поставленої на експорт (табл. 2.31 та рис. 2.23) з 0,075 в 2007 р. до рівня 0,164 в 2013 р. та збільшення питомої ваги обсягу реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку з 0,038 в 2007 р. до рівня 0,138 в 2013 р. свідчить про зростання попиту на інноваційну та нову продукцію підприємств машинобудування, про зростання потенційних можливостей та компетенцій підприємств до інноваційного розвитку, про зростання іміджу цих підприємств як інноваційно активних, створення нових гнучких виробництв, здатних пристосовуватися до науково-технологічних змін у світовій машинобудівній промисловості та коливань попиту, що сприятиме в подальшому збільшенню клієнтської бази та розширенню ринків збуту інноваційної та нової продукції.

Проведення аналізу розвитку складової бізнес-процеси машинобудівних підприємств доцільно проводити з використанням такої сукупності показників: коефіцієнтів придатності основних фондів, коефіцієнт оновлення основних фондів, фондівдача (табл. 2.32) та показників, які

характеризують операційні витрати у бізнес-процесах: матеріальні витрати підприємств, амортизацію, витрати на оплату праці та соціальні відрахування, інші операційні витрати (табл. 2.33).

За період, що аналізується на обстежених машинобудівних підприємствах регіону має місце висока питома вага зношеного обладнання, про що свідчить зростаюча динаміка коефіцієнту придатності основних фондів (рис. 2.24). Досягнення коефіцієнту придатності в 2013 р. рівня 0,4199 або 42% свідчить про низьку питому вагу придатних до експлуатації основних фондів підприємств (відповідно 58% основних засобів є непридатними для експлуатації), що в свою чергу потребує залучення достатнього обсягу інвестицій у модернізацію вітчизняного машинобудування.

Таблиця 2.32 – Середні значення показників ефективності використання основних фондів машинобудівних підприємств

Рік	Коефіцієнт придатності основних фондів	Коефіцієнт відновлення основних фондів	Фондовіддача	Фондоозброєність (тис. грн./чол.)
2007	0,3981	0,0248	3,492	52,33
2008	0,3975	0,0130	3,627	52,83
2009	0,3841	-0,0063	3,563	55,89
2010	0,4240	0,0857	3,518	82,87
2011	0,4193	0,0554	5,258	97,65
2012	0,4801	-0,1546	4,303	139,64
2013	0,4362	-0,0313	3,300	143,07

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Сприяння залученню інвестицій у модернізацію виробничих потужностей машинобудування на основі адаптації до вимог технічних регламентів, розроблених на базі відповідних директив ЄС, та гармонізованих європейських стандартів, дозволить інтегрувати вітчизняне машинобудування Харківського регіону як провідної складової національної промисловості в європейські ланцюги виробництва конкурентоспроможної продукції.

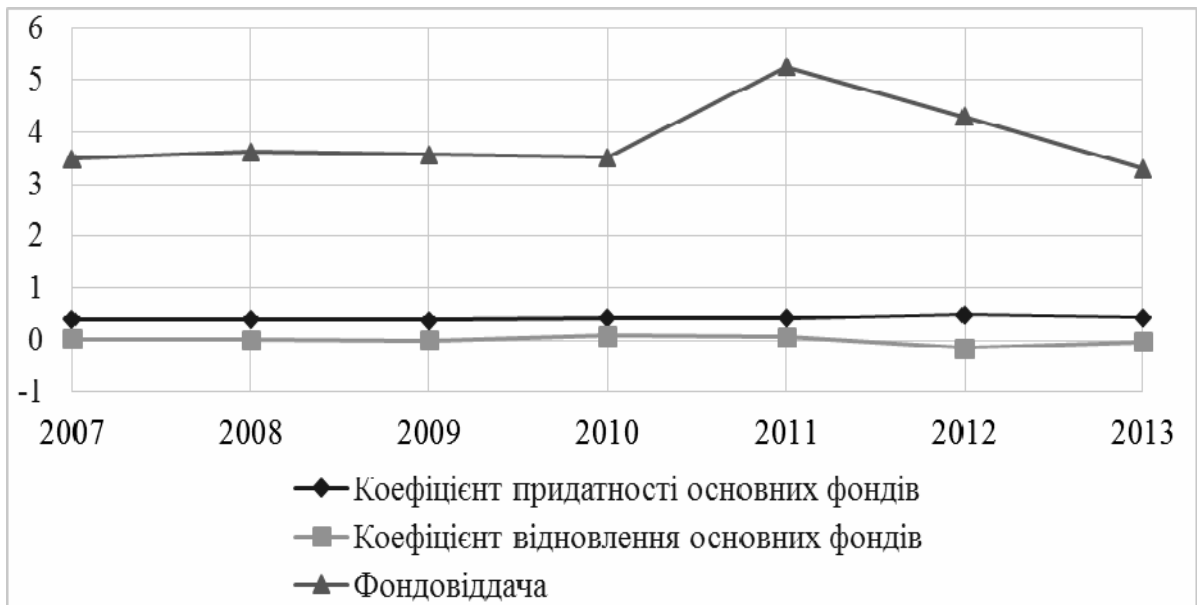


Рисунок 2.24 – Динаміка змін показників ефективності використання основних засобів машинобудівних підприємств за 2007 - 2013рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

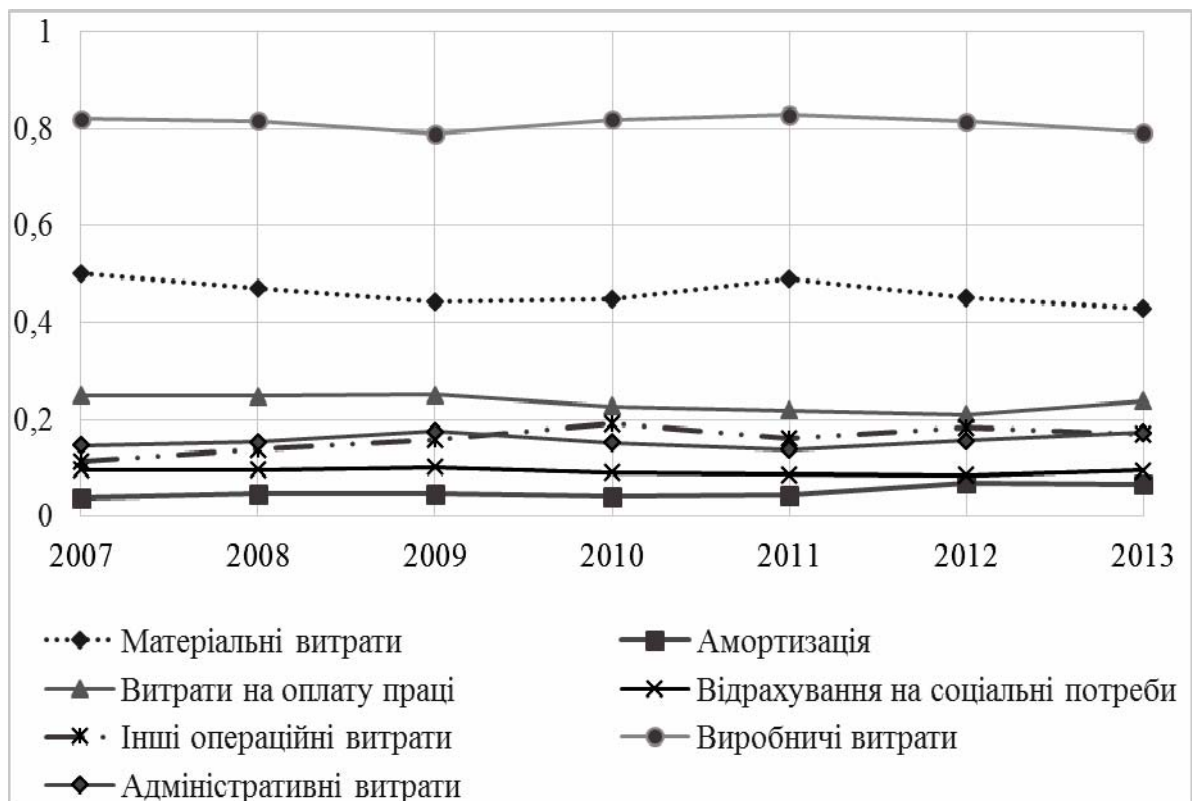


Рисунок 2.25 – Динаміка змін показників операційних витрат складової бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

На всіх обстежених підприємствах регіону спостерігається високий рівень витрат на виробництво продукції (табл. 2.33). Частка витрат на виробництво у вартості продукції, яка випускається підприємствами машинобудування є достатньо високою: в 2007 р. становить від 50,22% , в 2013 р. до 42,84% в середньому по підприємствах, що свідчить про їх значну питому вагу й існування певного резерву для зниження собівартості продукції за рахунок зменшення їх частки.

Таблиця 2.33 – Середні значення показників структури операційних витрат

Рік	Матеріальні витрати	Амортизація	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні потреби	Інші операційні витрати
2007	0,5022	0,0391	0,2497	0,0964	0,1127
2008	0,4699	0,0460	0,2482	0,0965	0,1394
2009	0,4427	0,0467	0,2506	0,1017	0,1583
2010	0,4493	0,0414	0,2267	0,0910	0,1916
2011	0,4913	0,0425	0,2186	0,0857	0,1620
2012	0,4527	0,0683	0,2103	0,0843	0,1843
2013	0,4284	0,0674	0,2383	0,0953	0,1706

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

У вартості матеріальних ресурсів значну питому вагу складають витрати на паливо, газ та електроенергію (майже 58-62%). Питома вага амортизаційних відрахувань трохи збільшується з 3,9% в 2007 р. до рівня 6,7% в 2013 р., що є стабільним джерелом придбання нового обладнання.

Суттєву питому вагу в структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці, які в порівнянні з 2007 р. мають тенденцію до зменшення (з 24,9% в 2007 р. до рівня 23,83% в 2013 р.), проте їх зменшення не є позитивною тенденцією, оскільки з урахуванням інфляції та зниженням питомої ваги відрахувань на соціальні потреби з 9,6% в 2007 р. до рівня 9,53% в 2013 р. зменшується умотивованість трудових кадрів підприємств машинобудування у підвищенні продуктивності праці, у зменшенні рівня

задоволеності результатами своєї праці та відповідним матеріальним заохоченням, що негативно впливає на ефективність використання трудових ресурсів підприємства як основної ланки функціонування та розвитку національних підприємств.

Збільшення інших операційних витрат в 2010 р. (19,16%) та в 2012 р. (18,43%), є позитивним моментом в роботі машинобудівних підприємств, так як свідчить про збільшення витрат на іміджеві заходи, що сприятиме зміцненню та розвитку іміджевого ресурсу підприємств за рахунок поінформованості інших суб'єктів ринку щодо можливостей та здобутків підприємств. Аналіз структури обігових коштів доцільно провести за визначеними складовими: виробничі запаси, незавершене виробництво та готова продукція (табл.2.34).

Таблиця 2.34 – Структура матеріальних ресурсів в обігових коштах машинобудівних підприємств

Рік	Виробничі запаси	Незавершене виробництво	Готова продукція
2007	0,2007	0,1668	0,2081
2008	0,1879	0,1590	0,2230
2009	0,1781	0,1764	0,1718
2010	0,1957	0,1748	0,1506
2011	0,1905	0,1742	0,1370
2012	0,2029	0,1240	0,1496
2013	0,2049	0,1422	0,1530

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

У відповідності з табл. 2.34, більшу частку в обігових коштах складає частка виробничих запасів, яка трохи зменшилась з 20,07% в 2007 р. до рівня 19,44% в 2013 р. Також спостерігається зменшення частки незавершеного виробництва з 16,68 в 2007 р. до рівня 15,96% в 2013р., що пов'язано з особливостями технологічного процесу виробництва продукції машинобудування. Зменшення питомої ваги готової продукції з 20,81% в 2007 р. до рівня 17,04% в 2013 р. свідчить про зменшення обсягів

виробництва продукції, а в деяких випадках, про достатньо ефективну збутову діяльність підприємств щодо своєчасної поставки продукції замовниками та розширення бази замовників та клієнтів.

Аналіз розвитку складової персонал та навчання доцільно проводити з використанням наступних показників (табл. 2.35): питомої ваги працівників які мають наукову ступінь, питомої ваги працівників, що закінчили ВНЗ та навчанні новим професіям, середньорічна продуктивність праці, заробітна плата працівників та ін. Проведений аналіз (рис. 2.26 – 2.27) показав зависоку частку в структурі персоналу машинобудівних підприємств працівників у віці до 55 років, що є не дуже позитивним моментом, бо з одного боку – така вікова група працівників відрізняється енергійністю, працелюбністю, здатністю до навчання та відповідним ставленням до займаної посади, а з іншого, така динаміка показнику свідчить про відсутність омолодження кадрів, що безумовно негативно позначається на перспективах розвитку підприємств та ефективному їх використанню.

Цей показник трохи збільшився з 83% в 2007 р. до рівня 85% в 2013 р., що пояснюється зростанням пенсійного віку та збільшенням кількості працівників цієї вікової групи. Достатньо велику частку займають працівники які закінчили ВНЗ, їх питома вага збільшується з 23,84% в 2007 р. до рівня 30,61%, що свідчить про зростання потреби підприємств у працівниках, які мають достатній рівень освіти та кваліфікації, проте частка працівників, які підвищили свою кваліфікацію за цей період майже зменшилась та становить: 16,02% в 2007 р. та 15,77% в 2013р. Таким чином, якісні характеристики та структура трудових ресурсів на машинобудівних підприємствах за 2007 – 2013 рр. не поліпшились. Рівень зайнятості трудових ресурсів на обстежених підприємствах низький, про що свідчить зменшення коефіцієнту використання робочого часу, який в 2007 р. становить 85,33%, та в 2013 р. після зменшення на 6,55% в порівнянні з 2007 р. становить 78,78%, що свідчить про зниження питомої ваги працівників, зайнятих повний робочий день на підприємствах машинобудування.

Таблиця 2.35 – Середні значення показників використання трудових ресурсів за складовою персонал та навчання машинобудівних підприємств (Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств)

Рік	Коефіцієнт використання робочого часу	Питома вага працівників у віці до 55 років (15-55)	Питома ваги працівників, які мають наукову ступінь	Питома вага працівників, що закінчили ВНЗ	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році	Питома ваги працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно - гігієнічним нормам	Питома вага трудових витрат у загальних витратах на проведення	Середньорічне вироблення на одного працюючого, тис. грн./чол.	Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП
2007	0,8533	0,8344	0,0014	0,2384	0,0597	0,1602	0,8628	0,3460	163,91	0,2648
2008	0,8141	0,8062	0,0031	0,2453	0,0675	0,1508	0,8685	0,3447	192,77	0,2856
2009	0,7524	0,8322	0,0012	0,2543	0,0536	0,1608	0,8627	0,3523	249,63	0,2930
2010	0,7957	0,8484	0,0012	0,2552	0,0656	0,1711	0,8723	0,3177	221,79	0,2641
2011	0,8319	0,8529	0,0012	0,2770	0,0624	0,1782	0,8536	0,3043	293,55	0,2483
2012	0,7746	0,9044	0,0012	0,2926	0,0555	0,1618	0,8782	0,2947	260,24	0,2729
2013	0,7878	0,8831	0,0012	0,3061	0,0551	0,1211	0,8537	0,3312	259,91	0,2782

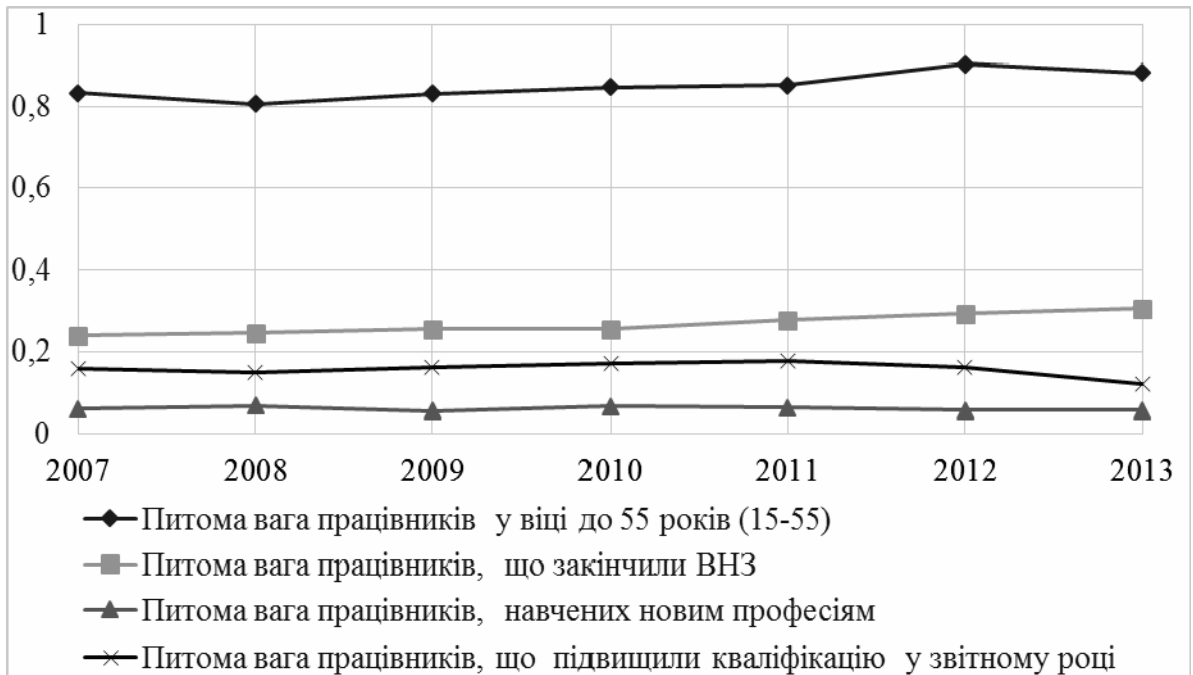


Рисунок 2.26 – Динаміка змін показників стану та розвитку складової персоналу та навчання машинобудівних підприємств за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

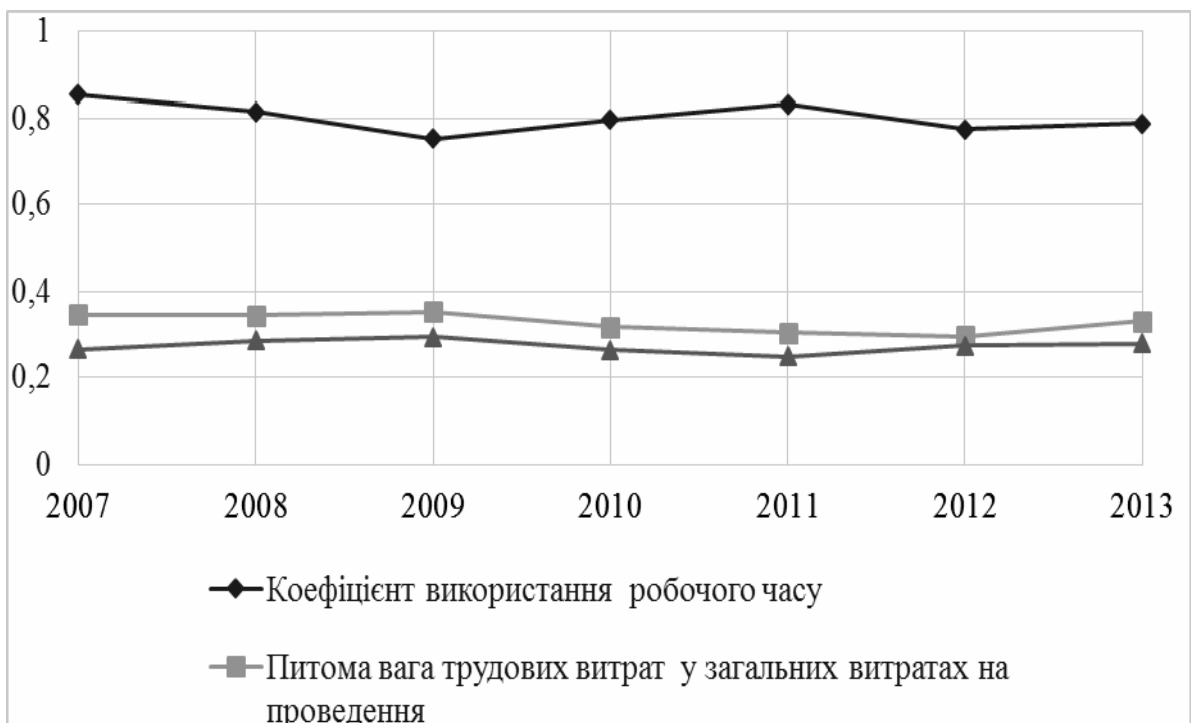


Рисунок 2.27 – Динаміка змін показників використання трудових ресурсів на машинобудівних підприємствах за 2007 – 2013 рр.

Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

Такі тенденції використання та розвитку трудових кадрів на підприємствах гальмують інноваційні процеси та не сприяють його ефективному розвитку. Позитивним явищем у використанні трудових ресурсів є зростання середньорічного виробітку працівників з 163,91 тис. грн в 2007 р. до рівня 234,54 тис. грн. в 2013 р. майже в 1,48 рази.

До негативних моментів, які не сприятимуть розвитку підприємства в цілому та його складової ЗСП персонал та навчання є майже постійна величини питомої ваги додаткової заробітної плати у ФОП, яка в 2007 р. становить 26,48%, в 2013 р. – 27,2%, що свідчить про відсутність на сучасних промислових підприємствах впровадження нових методів та програм стимулювання та мотивації працівників до праці, поки все ще використовуються застарілі методи оплати результатів праці без врахування індивідуального вкладу працівника у результати роботи підприємства. Проте, доцільно відзначити, що інвестиції в людський капітал є найбільш ефективними.

Аналіз стану та розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП за показниками (табл. 2.36 – 2.38) машинобудівних підприємств дозволяє зробити висновок, що капітальні вкладення за обсягом є незначними, обсяг яких зменшується у 2013 р. в порівнянні з 2007р. як у власному (10,49% проти 11,84%), так і в сукупному капіталі (4,62% проти 6,31%). При чому питома вага інвестицій в матеріальні активи є найбільшою та має тенденцію до зменшення: в 2007 р. становить 92,92%, в 2013 р. – 89,7%, що не сприяє формуванню прогресивної та більш інноваційної структури активів. Розподіл інвестиційних ресурсів за напрямками використання свідчить про найбільшу питому вагу напрямку втрат на машини, устаткування й програмне забезпечення (рис. 2.28) – 64,78% в 2007 р. та 59,6% в 2013 р., що є позитивним моментом у розвитку інвестування на підприємствах машинобудування. За даними табл. 2.39 серед джерел інвестування переважають власні кошти підприємств регіону – 90,86% в 2007р. та 100% в 2013 р.

Таблиця 2.36 – Середні значення показників інноваційно-інвестиційної розвитку машинобудівних підприємств

Рік	П інвестицій в основний капітал у загальному капіталі	Питома вага інвестицій в основний капітал у власному капіталі	Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі	Питома вага капітальних інвестицій у власному капіталі	Питома вага капітальних інвестицій у матеріальні активи в загальному обсязі капітальних інвестицій	Питома вага капітальних інвестицій у нематеріальні активи в загальному обсязі капітальних інвестицій	Питома вага інвестицій на інновації в загальному обсязі капітальних інвестицій	Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку й програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи	Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальної вартості необоротних активів	Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальної вартості активів
2007	0,0474	0,1184	0,0631	0,1511	0,9292	0,0708	0,0708	0,6478	0,0266	0,0120
2008	0,0393	0,0766	0,0626	0,1312	0,9079	0,0366	0,0366	0,5483	0,0224	0,0096
2009	0,0364	0,1025	0,0437	0,1242	0,8388	0,0942	0,0942	0,7361	0,0241	0,0086
2010	0,0458	0,9381	0,0591	2,1240	0,8466	0,1278	0,1278	0,7778	0,0218	0,0085
2011	0,0540	0,4122	0,0689	1,5438	0,8757	0,0688	0,0687	0,7222	0,0151	0,0070
2012	0,0507	0,1037	0,0514	0,1034	0,8955	0,0490	0,0490	0,3928	0,0301	0,0196
2013	0,0455	0,1049	0,0462	0,1067	0,9856	0,0144	0,0194	0,3470	0,0351	0,0213

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Проте для ефективного та стратегічного розвитку підприємств власних коштів не достатньо, що потребує збільшення зовнішніх джерел інвестування. Серед власних джерел фінансування найбільшу питому вагу складають амортизаційні відрахування (табл. 2.37), позитивним моментом є їх зменшення до рівня 55,52% в 2013 р., що свідчить про можливість підприємств інвестувати кошти у розвиток за рахунок свого прибутку.

Динаміка змін інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів свідчить про зменшення їх питомої ваги у 2010 р. та у 2013р., що пов'язано з відсутністю гарантій безпеки для інвестора та високий ступінь ризику, що є додатковим фактором гальмування економічного розвитку машинобудування. Інвестиційні можливості підприємств машинобудівної галузі регіону є підґрунтям їх інноваційного розвитку. Відповідно даним табл. 2.38, питома вага інвестицій на інновації у сукупному капіталі перевищують питому вагу інвестицій на інновації у власному капіталі майже вдвічі. Питома вага інвестицій на дослідження та розробки дещо збільшуються з 12,34% в 2007 р. до рівня 13,88% в 2013 р., що пов'язано з зростанням обсягу науково – дослідних робіт, які підприємства виконують власними силами, підтвердженням цьому є зростання питомої ваги працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами (рис. 2.30). Їх питома вага в середньому складає 1,8%, та збільшується з 1,06 % в 2007 р. до рівня 1,31%. Недостатні обсяги інвестицій на інновації гальмують процес своєчасного оновлення основних засобів і технічне переозброєння підприємств, підвищувати якість продукції, що випускається, і освоювати нову конкурентоспроможну, питома вага якої (рис. 2.31) збільшилась в 2011 році до рівня 47,19%, в 2013 р. складає 41,98%.

Таким чином, проведений аналіз загального розвитку машинобудівних підприємств за обґрунтованими в дослідженні складовими збалансованої системи показників: фінансовою, клієнтською, бізнес-процесів, персонал та навчання, інноваційне-інвестиційною дозволив виявити позитивні та негативні тенденції їх розвитку.

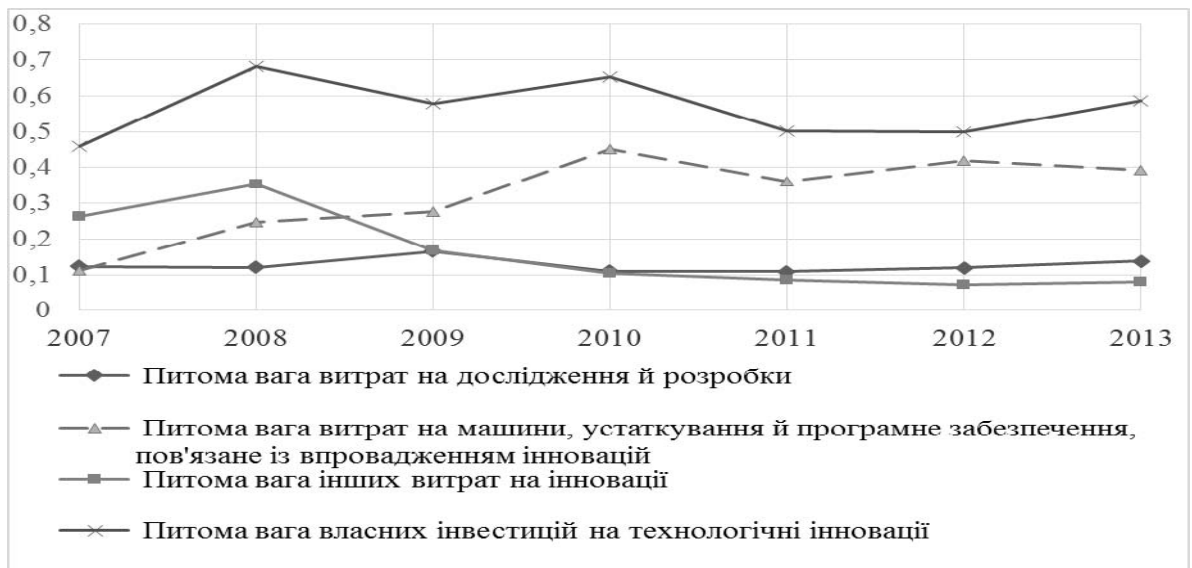


Рисунок 2.28 – Динаміка змін показників інвестицій на інновації *

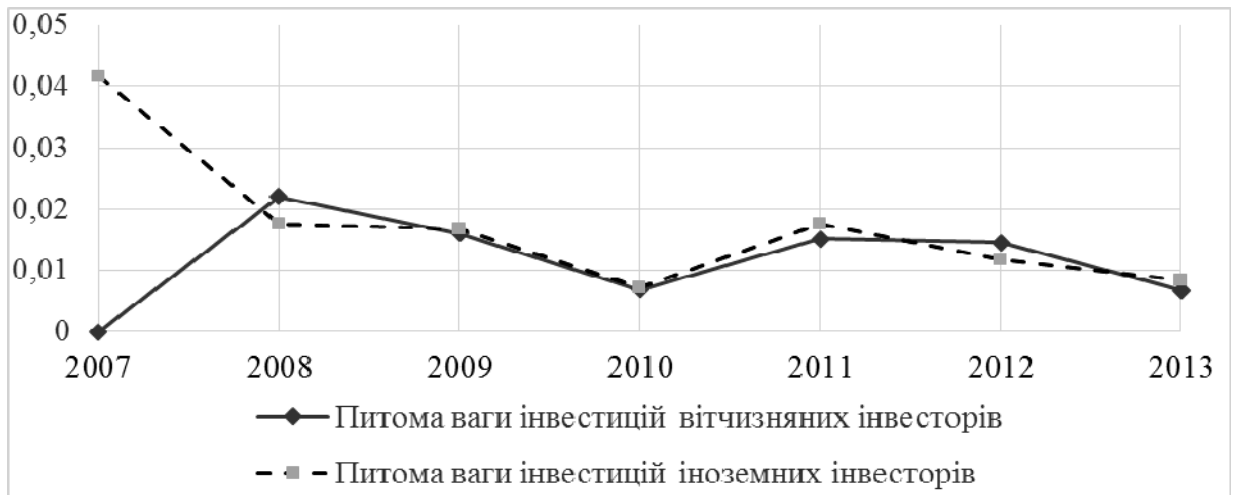


Рисунок 2.29 – Динаміка інвестицій інвесторів*

*Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств

Таблиця 2.37 – Джерела фінансування капітальних інвестицій (власні)

Рік	Питома вага фінансування капітальних інвестицій за рахунок власних коштів підприємства, долі. од.	Питома вага фінансування капітальних інвестицій за рахунок амортизаційних відрахувань підприємства у сумі джерел фінансування, долі од.
2007	0,9086	0,6655
2008	0,8716	0,5877
2009	0,9441	0,6595
2010	0,9435	0,5739
2011	0,8894	0,4688
2012	0,8784	0,4686
2013	1,0000	0,5552

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств



Рисунок 2.30 – Динаміка змін показнику питомої ваги працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами за 2007 – 2013 рр., дол. од.

**Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств*

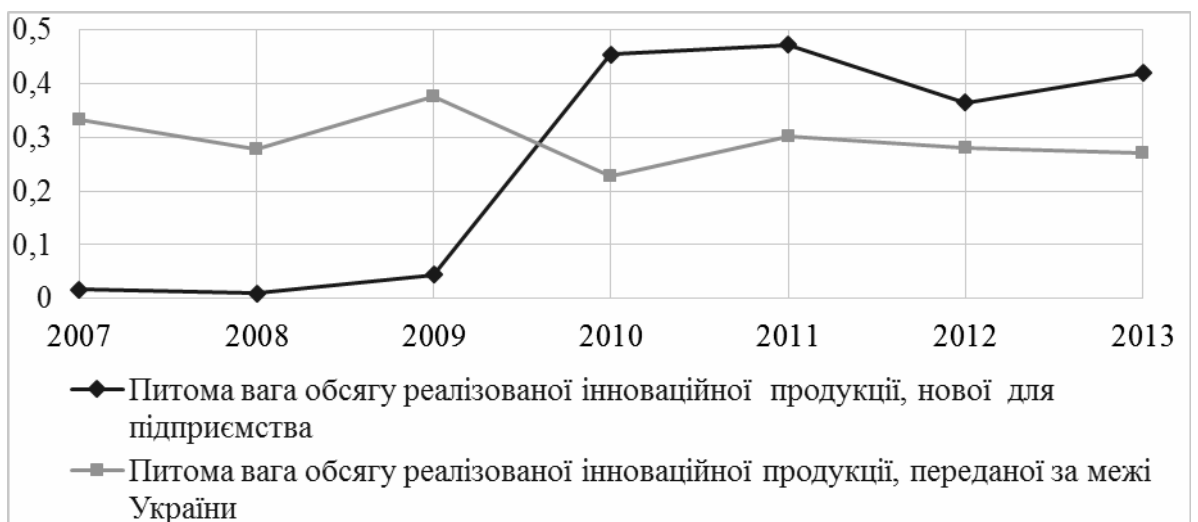


Рисунок 2.31 – Динаміка змін реалізованої інноваційної продукції, дол. од.

**Побудовано на основі розрахунків за даними фінансової звітності підприємств*

Виявлені в процесі аналізу негативні фактори свідчать про наявність невирішених протиріч у сферах життєдіяльності підприємств, що є підґрунтям відсутності стійких тенденції з підвищення ефективності їх функціонування та розвитку за складовими збалансованої системи показників.

Таблиця 2.38 – Середні значення показників інноваційно-інвестиційної о розвитку машинобудівних підприємств

Рік	Питома вага інвестицій на інновації у загальному капіталі	Питома вага інвестицій на інновацію у власному капіталі	Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага інших витрат на інновації в загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага бюджетних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі інвестицій на інновації	Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	Питома вага інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими лише для підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції
2007	0,0034	0,0164	0,1234	0,1132	0,2634	0,4584	0,0000	0,0000	0,0416	0,0106	0,0163	0,3337
2008	0,0055	0,0106	0,1213	0,2480	0,3529	0,6826	0,0000	0,0220	0,0176	0,0139	0,0101	0,2781
2009	0,0063	0,0155	0,1666	0,2772	0,1673	0,5782	0,0000	0,0160	0,0168	0,0228	0,0442	0,3756
2010	0,0253	0,5513	0,1098	0,4516	0,1053	0,6525	0,0000	0,0069	0,0072	0,0177	0,4549	0,2282
2011	0,0288	0,1078	0,1097	0,3612	0,0847	0,5006	0,0000	0,0151	0,0175	0,0130	0,4719	0,3023
2012	0,0183	0,0409	0,1202	0,4184	0,0725	0,4994	0,0000	0,0145	0,0118	0,0144	0,3647	0,2797
2013	0,0220	0,0565	0,1388	0,3919	0,0804	0,5861	0,0098	0,0068	0,0084	0,0131	0,4198	0,2708

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таким чином, проведений кількісний аналіз досягнутих результатів діяльності підприємств дозволив виявити загальні тенденції функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

Для науково обґрунтованих висновків про використання наявних ресурсів та можливостей підприємства до майбутнього розвитку необхідно провести додаткові дослідження за допомогою економіко-математичних методів і моделей, які дозволяють визначити не тільки явні, але й виявити латентні тенденції, що характеризують процеси стратегічного управління підприємством, на підґрунті яких доцільно розробити пропозиції з формування доцільних стратегій їх розвитку.

Висновки до 2 розділу

1. Макросередовище здійснює безпосередній вплив на функціонування та динамічність розвитку промислових підприємств. Це пояснюється тим, що практичне кожне сучасне підприємство представляє собою не тільки відкриту і складну, а ще й динамічну, відносно незалежну систему, на розвиток якою мають вплив екзогенні фактори макросередовища. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості до розвитку промислових підприємств та машинобудівних зокрема, доцільно проводити за двома напрямками: аналіз загального стану розвитку економіки та аналіз інноваційно-інвестиційного середовища прямого та непрямого впливу.

2. До інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу доцільно відносити систему умов і факторів, що проявляються на мезоекономічному рівні та відображають інноваційно-інвестиційну привабливість регіону як його інтегральну характеристику з позицій перспективності фінансування наукових та науково-технічних робіт, рівня прибутковості інвестицій, рівня інвестування іноземних та вітчизняних інвесторів, експортно-імпортової орієнтованості нової та інноваційної продукції, рівня інвестиційних ризиків та наукового потенціалу. Зовнішнє

інноваційно-інвестиційне середовище прямого впливу доцільно відобразити як систему умов і факторів, які формуються в процесі відносин підприємства з контрагентами, і на які воно може впливати в процесі безпосередніх комунікативних зв'язків. Для цього запропоновано розглядати підприємство та його вплив з позицій активного учасника інноваційно-інвестиційного ринку, тобто через його обізнаність та об'єктивну складову іміджу як інноваційно спрямованого підприємства

3. У результаті дослідження літературних джерел щодо стратегічного управління та макроекономічного аналізу запропоновано сукупність показників, які доцільно використовувати в рамках обраних напрямків аналізу стану зовнішнього середовища та умов сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств у ньому.

4. В цілому кількісний аналіз процесів господарювання у промисловості України за останні роки, дозволив зробити висновок про існування як позитивних, так і негативних тенденцій щодо обсягів виробництва, впровадження інновацій, вкладання інвестицій, експортоорієнтованості промисловості, машинобудування та його галузей. Нестабільність загальних тенденцій господарювання може бути пояснена зменшенням сприятливості зовнішнього середовища, а саме: проявом кризових явищ як у світовій економіці, так і в економіці України як її частини, що не сприяє функціонуванню та розвитку промислових підприємств взагалі та машинобудівних зокрема та ускладнює управлінські рішення підприємств з формування стратегій їх подальшого розвитку.

5. Стан промислового комплексу Харківського регіону та його складової – машинобудування, як і промисловості країни, також є достатньо складним. Проте стратегічна модель розвитку України, розроблена стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 р. передбачає, що промисловість та машинобудування за рахунок інвестуванні інновацій зможуть забезпечити їх зростання. З метою підвищення рівня сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств на мезоекономічному рівні

територіальну організацію продуктивних сил Харківського регіону доцільно спрямувати на: послаблення прямої залежності промислового виробництва базових галузей регіону від кон'юнктурних коливань на зовнішніх ринках (за умови збереження вже освоєних позицій та сегментів світового ринку); поліпшення територіальної і галузевої структури виробництва за рахунок удосконалення спеціалізації машинобудування; ефективне розміщення виробництв як з метою раціонального використання природних, матеріальних і трудових ресурсів.

6. До сприятливих сторін зовнішнього середовища, що підвищують розвиток підприємств належать такі: вигідне географічне положення, угоди про асоціацію з ЄС; наявність у промисловості технологічних і наукових парків та потенційна можливість створення наукових парків на базі провідних ВНЗ; наявність значного парку обчислювальної техніки; потенційна можливість для залучення талановитої молоді ВНЗ щодо розробки та впровадження інноваційних розробок; розвинена науково-освітня сфера; значний потенціал агропромислового комплексу; наявність висококонцентрованого і ємного ринку збуту для місцевих товаровиробників; залучення доходів від експлуатації газових родовищ для розвитку промисловості регіону; висока диверсифікація підприємств промисловості і машинобудування.

7. Аналіз тенденцій мікроекономічного рівня підприємства щодо використання та розвитку сфер його життєдіяльності за складовими збалансованої системи показників на основі результатів діяльності 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за даними офіційної бухгалтерської та статистичної звітності за період з 2007 р. по 2013 р. дозволив зробити висновок, 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.

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 персонал та навчання, 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.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 2 розділі, опубліковано у роботах [137, 138, 140, 144, 147, 152, 247].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1 Методичний підхід до визначення рівня загального розвитку підприємства за окремими складовими збалансованої системи показників

Основою для прийняття рішень щодо формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства є проведення оцінки стану середовища розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням впливу протиріч зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Успішність проведення такої оцінки та якість отриманих результатів залежать від того, наскільки реальними, дієвими, інформативними та відповідними цілям дослідження є обрані нами показники. Тому, в процесі формування та реалізації стратегії розвитку постає необхідність обґрунтованого вибору та формування системи показників для оцінки рівня розвитку самого підприємства та оцінки сприятливості до розвитку середовища його зовнішнього оточення, що є підґрунтям першого етапу запропонованої структурно-логічної послідовності формування стратегії розвитку підприємства.

Для проведення необхідного дослідження обрано початкову сукупність показників, запропонованих в підрозділі 1.3 (табл. 1.15), які доречно використовувати в рамках обраних в дослідженні складових збалансованої системи показників для оцінки рівня їх розвитку, доцільність використання яких було підтверджено результатами аналізу стану та стратегічних перспектив розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2007 – 2013 роки, представленого у підрозділі 2.3.

Використання всієї сукупності показників за складовими збалансованої системи показників у подальшому дослідженні є недоцільним, оскільки, по-

перше, кількість показників є надлишковою, що знижує корисність ЗСП [32, 61, 64, 70, 81, 124, 217, 227, 234, 252], по-друге – теоретично сформована система показників повинна бути аналітично перевірена на предмет статистичного взаємозв'язку та узгодженості [13, 25, 89, 223]. Тому, виникає об'єктивна потреба у використанні такого математичного апарату, який дає би змогу отримати певний набір найважливіших факторів і, при цьому, мав би змогу зберегти усю необхідну інформацію в стислому та зрозумілому вигляді. Таким, найбільш ефективним математичним апаратом, є багатовимірний факторний аналіз, який входить до цілої сукупності методів багатовимірного статистичного аналізу [17, 23, 72, 115, 135, 166].

Вирішення поставленого завдання було здійснено методом багатовимірного факторного аналізу за допомогою пакета STATISTICA 6.0. В якості об'єкта дослідження було обрано 18 машинобудівних підприємства Харківського регіону (табл. В.1 додаток В) на основі інформації за період з 2007 по 2013 рр. з урахуванням рівня цін, що змінюється. Метод багатовимірного факторного аналізу використовувався для дослідження кожної складової збалансованої системи показників, які формують розвиток підприємства.

Отримані результати багатовимірного факторного аналізу на досліджуваних підприємствах представлені у табл. 3.1 – 3.7, а екранні форми в додатку Д. Результати багатовимірного факторного аналізу фінансової складової на досліджуваних підприємствах відображено в табл. 3.1, а екранні форми у рис. Д.1 – Д.2.

Таблиця 3.1 – Характеристика факторів фінансової складової

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	4,165965	37,87241	37,87241
2	2,346954	21,33595	59,20836
3	1,694568	15,40517	74,61352

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

За правилами факторного аналізу в подальшому дослідженні приймають участь тільки ті фактори, які пояснюють не менше 70% загальної дисперсії, тому для аналізованих машинобудівних підприємств за фінансовою складовою було відібрано три фактори, які дозволяють пояснити 74,61% варіації даних. Вибір такої кількості факторів обґрунтовується тим, що кожен з них має достатньо високе власне значення (більше одиниці), а отже – містить у своєму складі значущі показники, які вказують на важливість певного напрямку їх використання та управління ними щодо можливостей вирішення внутрішніх протиріч щодо підприємства за рахунок фінансової складової, що підвищує обґрунтованість відповідних управлінських рішень щодо вибору певного стратегічного напрямку розвитку підприємства. Результати розрахунків факторних навантажень щодо фінансової складової після обертання методом Varimax гав представлені в табл. 3.2. Аналізуючи данні табл. 3.1 та табл. 3.2, необхідно як значущі показники вибрати ті з них, факторне навантаження яких більше 0,7 та які характеризуються найбільшою вагомістю щодо управління розвитком фінансової складової.

Таблиця 3.2 – Факторні навантаження після обертання за фінансовою складовою

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,399029	0,053573	0,610145
X2	0,917460	-0,163199	0,266612
X3	0,932718	-0,135480	0,229137
X4	0,843552	0,236367	0,231600
X5	0,107966	-0,942980	-0,006563
X6	0,012044	-0,960262	-0,001840
X7	0,123677	0,060133	0,779275
X8	-0,045164	0,045980	-0,789661
X9	0,290367	-0,016103	0,793597
X10	-0,187033	0,583443	0,000644
X11	0,850702	-0,131535	-0,252869

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Отже відповідно фінансової складової для аналізованих машинобудівних підприємств Харківського регіону найбільшу значущість

має перший фактор, який пояснює 37,87% загальної дисперсії. У даному факторі найбільшу вагу мають такі показники: X2 (рентабельність сукупного капіталу (ROA)), X3 (рентабельність активів), X4 (чиста рентабельність продажів), X11 (рентабельність власного капіталу (ROE)). Дана група показників свідчить, що саме ці показники у найбільшій формі зумовлюють управління фінансовою складовою, тобто цей фактор характеризує економічну ефективність діяльності підприємства, а саме ефективність використання ресурсів та капіталу підприємства (на які впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів: рівень організації виробництва та управління, структура капіталу, якість і структура продукції та ін.) та ефективність комерційної діяльності підприємства (відображає скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу). Також необхідно відзначити, що виділені фактори, їх зміна та значущість, залежать від особливостей діяльності підприємства, зокрема його галузевої належності.

Другий за значущістю фактор пояснює 21,33% загальної дисперсії. Його склад визначають два найбільш вагомні показники, а саме: X5 (коефіцієнт оборотності капіталу) та X6 (коефіцієнт оборотності обігового капіталу), які характеризують ефективність використання власних обігових та загальних обігових засобів щодо формування доходів підприємства.

Третій за значущістю фактор, який пояснює 15,04% загальної дисперсії визначають не менш важливі показники: X7 (коефіцієнт фінансової стійкості), X8 (коефіцієнт фінансового ризику) та X9 (коефіцієнт автономії). Ця група показників характеризує платоспроможність підприємства в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими джерелами. Необхідно відзначити, що на співвідношення власного та залученого капіталу впливають фактори, обумовлені внутрішніми та зовнішніми умовами діяльності підприємства і обраної ним фінансової стратегії розвитку.

Результати багатовимірного факторного аналізу клієнтської складової на досліджуваних підприємствах відображено в табл. 3.3, а екранні форми у додатку Д, рис. Д.3 – Д.4 Результати розрахунків факторних навантажень щодо клієнтської складової збалансованої системи показників після обертання методом Varimax raw представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Характеристика факторів за клієнтською складовою

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	2,535711	28,17457	28,17457
2	1,529390	16,99322	45,16780
3	1,099324	12,21471	57,38251
4	0,989976	10,99973	68,38224
5	0,917204	10,19115	78,57339

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 3.4 – Факторні навантаження після обертання за клієнтською складовою

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
X24	0,178663	0,870692	-0,066486	0,034116	-0,032929
X25	0,480774	0,525670	0,297137	-0,295682	0,175966
X26	-0,044740	0,075393	-0,032974	0,081783	0,975500
X27	-0,912035	0,080883	0,022267	0,026244	0,080163
X28	-0,309327	0,863044	0,023429	0,027538	0,184688
X29	0,089373	0,473229	0,539878	0,273853	-0,148793
X30	0,349678	0,388567	0,585767	0,163462	0,070817
X31	-0,110933	-0,212298	0,798877	-0,162144	-0,054646
X32	0,042681	-0,023871	0,021277	-0,930154	-0,101233

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

У відповідності з табл. 3.3 – 3.4, за результатами багатовимірного факторного аналізу обрано п'ять найбільш впливових та значущих факторів, які характеризуються найбільшою вагомістю та важливістю щодо управління розвитком підприємства за клієнтською складовою. Першим фактором є фактор, який пояснює 28,17% накопиченої дисперсії і є найбільш впливовим щодо клієнтської складової та включає показник X27 (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості), який характеризує рівень взаємодії з партнерами, наявність клієнтської бази та розширення або скорочення

комерційного кредиту, наданого підприємством, зростання якого свідчитиме про підвищення оборотності відповідного виду дебіторської заборгованості та зниження розміру комерційного кредиту, що надається підприємством своїм контрагентам. Він підтверджує важливість мінімізації дебіторської заборгованості з використанням більш дієвих управлінських інструментів для підвищення рівня розвитку підприємства.

Другий фактор за клієнтською складовою пояснює 16,99% накопиченої дисперсії та включає два показники: X24 (коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності) та X28 (коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості). Виявлені показники характеризують ефективність управління поточними зобов'язаннями в діяльності підприємства. Також, важливо зазначити, що ці показники мають важливе значення для оцінки нашого підприємства покупцями, інвесторами, кредитними установами, залежать від галузі виробництва та форм розрахунків з покупцями.

Третій фактор пояснює 12,21% накопиченої дисперсії, включає показник X31 (питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції), який характеризує ефективність збуту інноваційної продукції на зовнішньому ринку. Четвертий фактор, який пояснює 10,99% накопиченої дисперсії включає показник X32 (питома вага продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції). Цей показник, як і попередній X31, свідчить не тільки про здатність підприємства до виготовлення нової та інноваційної продукції та про здатність підприємства до ефективної збутової діяльності на зовнішньому ринку, але й про інвестиційне – інноваційну спрямованість розвитку підприємства. П'ятий фактор клієнтської складової, на який припадає 10,19% накопиченої дисперсії характеризує ефективність виробничої, збутової та маркетингової діяльності підприємства, оскільки містить в своєму складі такий найвагоміший показник, як X26 (Коефіцієнт оборотності готової продукції).

Результати багатовимірного факторного аналізу за складовою бізнес-процесів для сукупності аналізованих машинобудівних підприємств відображено табл. 3.5, а екранні форми в додатку Д, рис. Д5 – Д6. Результати розрахунків факторних навантажень щодо складової бізнес-процесів збалансованої системи показників після обертання методом Varimax raw представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.5 – Характеристика факторів за складовою бізнес-процесів

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	3,677977	30,64981	30,64981
2	2,161939	18,01616	48,66597
3	2,027518	16,89599	65,56196
4	1,390414	11,58678	77,14874

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 3.6 – Факторні навантаження після обертання

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
X12	-0,004736	0,969528	0,053517	0,085198
X13	0,047477	0,970312	0,032636	0,110294
X14	0,563595	-0,072876	-0,071254	0,150995
X15	0,744053	0,113792	-0,487802	0,165168
X16	0,852827	0,055690	0,244324	0,263829
X17	-0,152730	-0,133573	-0,824839	0,097958
X18	0,826241	0,041188	0,265732	0,163609
X19	-0,177243	-0,080096	-0,763729	0,248712
X20	0,182170	0,075353	-0,080777	0,936534
X21	-0,229975	-0,166922	0,098811	-0,918665
X22	-0,269137	-0,449700	0,528346	0,391457

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

За результатами проведеного багатовимірного аналізу (табл. 3.5 – 3.6) обрано чотири найбільш впливових та значущих фактори, які характеризуються найбільшою вагомістю та важливістю щодо управління розвитком підприємства за складовою бізнес-процесів.

До першого найбільш вагомого фактору, який пояснює 30,64% загальної дисперсії, відносяться показники: X15 (коефіцієнт оборотності виробничих запасів), X16 (коефіцієнт оборотності необоротних активів) та

X18 (фондовіддача). Отже перший фактор можна інтерпретувати як ефективність використання основних та оборотних засобів у процесі розвитку підприємства з позицій його ділової активності.

Показники X12 (валова рентабельність виробництва), X13 (валова рентабельність продаж) є найбільш значущими в другому факторі (18,01% загальної дисперсії та 2,16 власне значення фактору). Це дозволяє розглядати другий фактор як прибутковість від виробництва і реалізації продукції та послуг в стратегічному аспекті, тобто як управлінську здатність через використання власного виробничого та збутового потенціалу підприємства забезпечувати стабільне зростання прибутку та фінансову підтримку розвитку підприємства в майбутньому.

Третій фактор, що описує 16,89% загальної дисперсії, містить у своєму складі достатньо вагомі та важливі показники: X17 (коефіцієнт придатності основних фондів) та X19 (фондоозброєність (тис. грн./чол.)). Отже даний фактор слід розглядати як забезпеченість підприємства основними фондами, що вказує на важливість використання складової бізнес - процесів як матеріально-технічної бази виробництва інноваційної та нової продукції, що є фундаментом удосконалення та розвитку підприємства. Четвертий за значущістю фактор, пояснює 11,58% дисперсії та власне значення якого – 1,39. В його складі найбільшою вагомістю відзначаються такі показники: X20 (питома вага виробничих витрат у витратах на реалізовану продукцію) та X21 (питома вага адміністративних витрат у витратах на реалізовану продукцію). Отже четвертий фактор характеризує важливість управління виробничими та адміністративними витратами щодо формування вартості продукції, що реалізується, яку слід розглядати як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства та накопичення прибутку задля подальшого розвитку. Результати проведення багатовимірного факторного аналізу за складовою персонал та навчання для 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону, відображено в табл. 3.7, екранні форми в додатку Д, рис. Д.7 – Д.8, а факторні навантаження після обертання методом

Varimax гав представлені в табл. 3.8. Дана складова характеризується чотирма факторами, які пояснюють 75,5% накопиченої дисперсії та обґрунтовують певний напрям їх використання та управління ними щодо можливостей вирішення внутрішніх протиріч щодо підприємства за рахунок складовою персонал та навчання.

Таблиця 3.7 – Характеристика факторів

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	3,363471	33,63471	33,63471
2	1,786748	17,86748	51,50219
3	1,456399	14,56399	66,06619
4	0,938791	9,38791	75,45410

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 3.8 – Факторні навантаження після обертання

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
X33	0,004735	0,173434	0,026813	0,914183
X34	0,631531	0,329148	-0,106970	0,298800
X35	0,282933	-0,355289	0,302481	0,335077
X36	0,476320	-0,298107	0,469110	0,464720
X37	0,016097	0,831232	0,079317	0,178199
X38	0,031907	0,800232	0,153715	-0,007838
X39	-0,072544	-0,074302	-0,975577	-0,032780
X40	0,573542	-0,293182	0,428677	0,457439
X41	0,873514	0,031100	0,117878	-0,098038
X42	-0,073800	-0,079335	-0,970067	-0,054814

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Найбільшу значущість має перший фактор (33,63% загальної дисперсії), який представлений показником X41 (питома вага додаткової заробітної плати у ФОП), що має найбільшу вагу та характеризує важливість врахування матеріального заохочення персоналу, а саме стимулювання та мотивації працівників підприємства з фонду додаткової заробітної плати щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства та використання

працівників як основного фактору ефективності виробництва, економічного зростання і конкурентоспроможності підприємства.

Другий фактор, на який приходиться 17,86% дисперсії, має такі найбільш вагомі показники як: X37 (питома вага працівників, навчених новим професіям) та X38 (питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію). У зв'язку з цим, другий фактор можна інтерпретувати як забезпеченість підприємства кваліфікованим персоналом та важливість інвестування в персонал для його формування та професійного розвитку з урахуванням сучасних потреб, зростання вимог до компетенцій, впливу НТП, прискорення інновацій на виробництві та забезпечення реалізації стратегій розвитку підприємства.

Третій фактор зі значущими показниками в своєму складі – X39 (питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції) та X42 (відрахування на соціальні потреби) – пояснює 14,56% загальної дисперсії, відображає важливість витрат на відтворення трудових ресурсів і характеризує здатність підприємства відповідним чином стимулювати працівників для гарантування високої результативності праці. Щодо останнього четвертого фактору складової персонал та навчання (9,38% дисперсії), то цей фактор має достатньо важливий з огляду на використання персоналу показник – X33 (коефіцієнт використання робочого часу). Отже, конкретизуючи цей фактор, що описує складову персонал та навчання, його доцільно інтерпретувати як вплив ефективності використання програм мотивації та стимулювання персоналу підприємства у відповідності з обраною стратегією розвитку на підвищення ефективності результатів праці персоналу підприємства, а саме збільшення відпрацьованого робочого часу та продуктивності праці, зменшення числа прогулів та простоїв, підвищення обсягу виготовленої продукції або послуг та т. ін.

Аналогічно розглянуто результати багатовимірною факторного аналізу інноваційне-інвестиційної складової (табл. 3.9), екранні форми якого відображено в додатку Д, рис. Д.9 – Д.10. Факторні навантаження за

інноваційно-інвестиційною складовою після обертання методом Varimax raw представлені в табл. 3.10. В результаті дослідження обрано п'ять найбільш впливових та значущих факторів, які характеризуються найбільшою вагомістю та важливістю щодо управління розвитком підприємства за інноваційно-інвестиційною складовою.

Таблиця 3.9 – Характеристика факторів за інноваційно-інвестиційною складовою

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	3,151289	22,50920	22,50920
2	2,966143	21,18673	43,69594
3	1,717899	12,27071	55,96665
4	1,181660	8,44043	64,40708
5	1,064664	7,60474	72,01182

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 3.10 – Факторні навантаження після обертання

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
X43	0,911594	0,178065	0,068120	0,059019	-0,048193
X44	0,221550	0,020592	0,631476	-0,201949	0,101727
X45	-0,053392	0,046257	-0,010561	0,870840	0,087932
X46	0,578527	-0,050172	-0,047637	0,158710	-0,617485
X47	-0,029019	0,175594	0,849381	0,048011	0,058761
X48	-0,064750	0,096869	0,771733	0,119633	-0,396252
X49	0,851550	-0,108834	0,005376	-0,038355	-0,007300
X50	0,875223	-0,096675	-0,042636	-0,050451	-0,016313
X51	0,377962	-0,149650	0,351465	0,526411	-0,154565
X52	-0,002173	-0,073260	0,110734	-0,121108	-0,872238
X53	0,076249	0,412272	0,263548	0,284312	0,061610
X54	-0,015100	0,943434	0,027829	0,000437	0,045748
X55	-0,033545	0,934462	0,046823	0,018949	0,022036
X56	0,057423	0,707937	0,380929	-0,013805	0,031622

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Для аналізованих підприємств машинобудування найбільшу значущість має перший фактор, який пояснює 22,50% загальної дисперсії. У самому факторі найбільшу вагу мають показники: X43 (питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами), X49 (питома ваги

інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації), X50 (питома вага інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації). Таким чином, перший фактор можна інтерпретувати як співвідношення вітчизняних та іноземних інвестицій в активізацію інноваційної діяльності підприємства в стратегічному аспекті з позицій проведення науково-дослідних робіт, спрямованих на перспективу, що забезпечить розвиток підприємства машинобудування з позицій формування відповідних унікальних компетенцій підприємства як його конкурентних переваг в стратегічному аспекті.

Другий фактор, який пояснює 21,18% загальної дисперсії, має наступні вагові показники: X54 (питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі), X55 (питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі) та X56 (питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі). За даними показниками цей фактор характеризує ефективність та результативність інвестування в розвиток інноваційної спрямованості бізнес-процесів підприємства в стратегічному аспекті.

Третій за значущістю фактор (12,27% загальної дисперсії) характеризує важливість технологічної підготовки інноваційного виробництва, бо містить такі вагомні показники як: X47 (питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації) та X48 (питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації).

Четвертий за важливістю фактор, на який припадає 8,44% дисперсії, характеризує важливість інвестування в нематеріальні ресурси підприємства з позиції інноваційної спрямованості розвитку підприємства, оскільки містить в своєму складі наступний вагомий показник – X45 (питома вага інвестицій в нематеріальні активи у загальної вартості необоротних активів).

У п'ятому факторі, який описує 7,60% загальної дисперсії, найбільшу вагу отримав такий показник як X52 (питома вага виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції). В зв'язку з цим, п'ятий фактор характеризує ефективність збуту інноваційної та нової продукції на

зовнішньому та внутрішньому ринках, що свідчить про подальше розширення ринків та клієнтської бази у країнах дальнього та ближнього зарубіжжя, зростання іміджу підприємства, що сприятиме його подальшому конструктивному розвитку.

Таким чином, відповідно до проведеного факторного аналізу обґрунтовано перелік показників для оцінки рівня загального розвитку підприємства за складовими ЗСП (3.11).

Таблиця 3.11 – Обґрунтований перелік показників оцінки рівня розвитку підприємства (Запропоновано за результатами факторного аналізу)

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
1	2	3	4
Фінансова складова			
1	Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	X2	Ефективність використання ресурсів та капіталу підприємства, підвищення ефективності комерційної діяльності з позицій управління формуванням прибутку підприємства та підвищення його доходності
	Рентабельність активів	X3	
	Чиста рентабельність продажів	X4	
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	X11	
2	Коефіцієнт оборотності капіталу	X5	Ефективність використання власних обігових та обігових засобів щодо формування доходів підприємства
	Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	X6	
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	X7	Співвідношення власних та залучених джерел в діяльності підприємства
	Коефіцієнт фінансового ризику	X8	
	Коефіцієнт автономії	X9	
Клієнтська складова			
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	X27	Рівень взаємодії з партнерами, наявність клієнтської бази та управління розрахунками за комерційним кредитом з контрагентами з позицій підвищення ділової активності підприємства
2	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	X24	Ефективність управління поточними зобов'язаннями в діяльності підприємства
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	X28	

Продовження таблиці 3.11

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
1	2	3	4
3	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X31	Ефективність збуту інноваційної продукції на зовнішньому ринку
4	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	X32	Ефективність збуту нової продукції на зовнішньому ринку
5	Коефіцієнт оборотності готової продукції	X26	Ефективність виробничої, збутової та маркетингової діяльності підприємства
Складова бізнес-процесів			
1	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	X15	Ефективність використання основних та оборотних засобів у процесі розвитку підприємства з позицій його ділової активності
	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	X16	
	Фондовіддача	X18	
2	Валова рентабельність виробництва	X12	Прибутковість від виробництва та реалізації продукції та послуг в стратегічному аспекті
	Валова рентабельність продаж	X13	
3	Коефіцієнт придатності основних фондів	X17	Забезпеченість підприємства основними фондами з позиції забезпечення матеріально – технічної бази розвитку підприємства
	Фондоозброєність (тис. грн./чол.)	X19	
4	Виробничі витрати	X20	Важливість управління виробничими та адміністративними витратами щодо формування вартості продукції, що реалізується
	Адміністративні витрати	X21	
Складова персонал та навчання			
1	Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП	X41	Важливість врахування стимулювання та мотивації працівників підприємства з фонду додаткової заробітної плати з позиції використання працівників як основного фактору ефективності виробництва, економічного зростання і конкурентоспроможності підприємства
2	Питома вага працівників, навчених новим професіям	X37	Забезпеченість підприємства кваліфікованим персоналом та важливість інвестування в персонал для його формування та професійного розвитку з урахуванням сучасних потреб
	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, всього	X38	

Закінчення таблиці 3.11

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
1	2	3	4
3	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції	X39	Відображає важливість витрат на відтворення трудових ресурсів і характеризує здатність підприємства відповідним чином стимулювати працівників для гарантування високої результативності праці
	Відрахування на соціальні потреби	X42	
4	Коефіцієнт використання робочого часу	X33	Вплив інвестування в трудові ресурси на активізацію його виробничому процесі підприємства
Інноваційно-інвестиційна складова			
1	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	X43	Співвідношення вітчизняних та іноземних інвестицій в активізацію інноваційної діяльності підприємства в стратегічному аспекті з позицій проведення науково-дослідних робіт, спрямованих на перспективу
	Питома ваги інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X49	
	Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X50	
2	Питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі	X54	Результативність інвестування в основний капітал підприємства для активізації його інноваційної діяльності
	Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі	X55	
	Питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі	X56	
3	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій	X47	Важливість технологічної підготовки інноваційного виробництва
	Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в обсязі інновацій	X48	
4	Питома вага інвестицій в нематеріальні активи у загальній вартості необоротних активів	X45	Важливість інвестування в нематеріальні ресурси підприємства
5	Питома вага виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	X52	Ефективність збуту інноваційної та нової продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках

Отже, проведений факторний аналіз щодо складових збалансованої системи показників рівня розвитку підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

визначені складові, а саме: фінансова, клієнтська, бізнес-процеси, навчання і розвиток та інноваційно-інвестиційна, є достатньо обґрунтованими, оскільки отримана сукупність факторів містить в своєму складі такі значущі показники, що в цілому характеризують кожен зі складових і дозволяють конкретизувати відповідні управлінські дії щодо формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства (фінансова складова – 3 фактори, що пояснюють 74,61% накопиченої дисперсії; складова бізнес-процесів – 4 фактори, що пояснюють 77,148% накопиченої дисперсії; клієнтська складова – 5 факторів, що пояснюють 78,57% накопиченої дисперсії; складова персонал та навчання – 4 фактори, що пояснюють 75,45 % накопиченої дисперсії; інноваційно-інвестиційна складова – 5 факторів, що пояснюють 72,01% накопиченої дисперсії);

сформована система показників для оцінювання рівня розвитку підприємства за окремими складовими збалансованої системи показників характеризується достатньою та необхідною кількістю показників, що підтверджується значеннями факторних навантажень за результатами багатовимірного факторного аналізу.

Другим етапом запропонованої у розд. 1.3 структурно-логічної послідовності є оцінка поточного стану розвитку підприємства. На основі визначення рівня його загального розвитку доцільно робити висновки про стан машинобудівного підприємства, «вузькі місця», резерви і особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвинення внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства і здатність протистояти кризоутворюючим факторам зовнішнього середовища і вирішувати виникаючі протиріччя. Оцінку рівня та стану загального розвитку машинобудівного підприємства доцільно проводити за розрахунком інтегрального показника загального рівня розвитку підприємства – $III_{зрн}$. за

визначеною в підрозділі 1.2 формулою 1.1. Особливістю проведеного дослідження є врахування внутрішніх можливостей та здатностей підприємства до розвитку кожної функціональної сфери життєдіяльності машинобудівного підприємства у відповідності з обраними складовими ЗСП.ю: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання і розвитку та інноваційно-інвестиційної.

Рівень розвитку кожної складової запропоновано визначати за інтегральним показником з використанням методу адитивної згортки за формулою 3.1.

$$IЧПj = \sum_{i=1}^n r_{ij} \frac{X_{ij}}{X_{eij}}, \quad (3.1)$$

де $IЧПj$ – частковий інтегральний показник розвитку j -ої складової формування загального розвитку машинобудівного підприємства;

r_{ij} – коефіцієнт значущості i -го часткового показника j -ої складової, розрахований як його нормоване факторне навантаження;

X_{ij} – фактичне значення i -го часткового показника j -ої складової;

X_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне) значення i -го часткового показника j -ої складової;

n – кількість часткових показників j -ї складової.

На основі обґрунтованої сукупності часткових показників (табл. 3.11) оцінки рівня розвитку підприємства за формулою інтегрального показника рівня розвитку кожної складової збалансованої системи показників (3.1) в дослідженні розраховано його фактичні значення для сукупності досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону. Коефіцієнти значущості часткових показників, розраховані як нормоване факторне навантаження, представлені у табл. 3.12. Результати розрахунків часткових інтегральних показників складових ЗСП машинобудівних підприємств подано табл. 3.13 – 3.17.

Таблиця 3.12 – Значущість часткових показників для розрахунку інтегральних показників складових ЗСП

Показник	Коефіцієнт значущості показника
Фінансова складова	
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	0,117469
Рентабельність активів	0,119423
Чиста рентабельність продажів	0,108006
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,120737
Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	0,12295
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,099777
Коефіцієнт фінансового ризику	0,101106
Коефіцієнт автономії	0,10161
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,108922
Клієнтська складова	
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,162737
Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,182326
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,170464
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя	0,149314
Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	0,173851
Складова бізнес-процесів	
Валова рентабельність виробництва	0,124191
Валова рентабельність продаж	0,124292
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,095309
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	0,109243
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,105657
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,161308
Фондовіддача	0,105837
Фондоозброєність (тис. грн./чол.)	0,09783
Виробничі витрати	0,119965
Адміністративні витрати	0,117676
Складова персонал та навчання	
Коефіцієнт використання робочого часу	0,170404
Питома вага працівників, навчених новим професіям	0,154942
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, всього	0,149163
Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції	0,181848
Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП	0,162823
Відрахування на соціальні потреби	0,180821

Закінчення табл. 3.12

Показник	Коефіцієнт значущості показника
Інноваційно-інвестиційна складова	
Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	0,106143
Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості НА	0,101397
Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій	0,098899
Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	0,089858
Питома ваги інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	0,099151
Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	0,101908
Питома вага виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізації	0,10156
Питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі	0,10985
Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі	0,108805
Питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі	0,08243

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Графічне відображення динаміки інтегральних показників складових ЗСП сукупності машинобудівних підприємств відображено в Додатку Ж на рис. Ж.1 – Ж.15.

Тенденція до зростання інтегрального показника розвитку фінансової складової за 2007 – 2013 роки (табл. 3.13) спостерігається на таких підприємствах як: ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (0,3065 – 0,3472), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,0679 – 0,0795), ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат» (0,09172 – 0,1654), ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» (0,15238 – 0,1761), ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» (0,03536 – 0,05752), ВАТ «Турбоатом» (0,1959 – 0,3747), ПАТ «Завод Промзв'язок» (0,1795 – 0,2189). Інтегральний показник дещо знизився по підприємствах: ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (0,3129 – 0,27662), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (0,07928 – 0,0479), ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (0,3496 – 0,3060) та ПАТ «ФЕД» (0,2572 – 0,16213).

Таблиця 3.13 – Інтегральний показник розвитку фінансової складової ЗСП

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,34129	0,35962	0,36469	0,30523	0,33266	0,37352	0,27662
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,25432	0,07390	0,06928	0,06050	0,23320	0,04920	0,03942
3	ПАТ «Електромашина»	0,46494	0,17270	0,19017	0,24605	0,27687	0,28411	0,25838
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,06792	0,04416	0,02902	0,04158	0,03526	0,02780	0,07958
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,30653	0,35895	0,26139	0,25965	0,35144	0,38129	0,34719
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,09172	0,06705	0,05785	0,03883	0,27908	0,08347	0,16544
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,30041	0,26552	0,29909	0,34925	0,38138	0,27445	0,27422
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,33422	0,17602	0,09538	0,11311	0,10026	0,06165	0,09129
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,12695	0,08853	0,07321	0,06833	0,05958	0,03513	0,02431
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,15317	0,16244	0,13669	0,12201	0,16671	0,22324	0,17652
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,03536	0,05382	0,02139	0,04004	0,07063	0,06272	0,05752
12	ВАТ «Турбоатом»	0,19590	0,34059	0,27579	0,31760	0,41173	0,26558	0,37474
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,37213	0,15101	0,08619	0,09715	0,10079	0,51602	0,23398
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,07928	0,07209	0,16861	0,10844	0,14147	0,07869	0,04790
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,17950	0,08304	0,15859	0,07190	0,05840	0,01039	0,21889
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,34958	0,29935	0,54842	0,37377	0,48840	0,27983	0,30601
17	ПАТ «ФЕД»	0,25727	0,14141	0,39186	0,25631	0,28656	0,20558	0,16213
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,10575	0,09057	0,05582	0,04891	0,05172	0,05149	0,04941

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Аналіз показав значне погіршення інтегрального показника розвитку фінансової складової на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,2543 – 0,03942), ПАТ Куп'янський машинобудівний завод (0,33422 – 0,09129), ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод (0,12695 – 0,02431), ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (0,37213 – 0,2339) та ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (0,10575 – 0,04941).

Аналіз інтегрального показника розвитку фінансової складової підприємств машинобудування Харківського регіону за 2007 – 2013 роки свідчить про те, що підприємства розвивались неоднорідно, що керівництво більшої сукупності аналізованих підприємств приділяло недостатньо уваги питанням фінансового забезпечення функціонування та розвитку підприємств, забезпеченню модернізації виробничих процесів та підтримці фінансового стану та фінансової незалежності на відповідному рівні, що є результатом наявності невирішених протиріч у фінансовій сфері (при цьому, основним протиріччям є невідповідність між наявним та необхідним обсягом фінансових засобів та протиріччя між стратегічними й тактичними підходами до управління фінансовими ресурсами).

Аналіз динаміки інтегрального показника розвитку складової бізнес – процесів (табл. 3.14) машинобудівних підприємств Харківського регіону показав його зростання на таких підприємствах як: ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря» (0,3686 – 0,3789), ПАТ «Електромашина» (0,3286 – 0,42963), ПАТ НВП «Теплоавтомат» (0,1561 – 0,39729), ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (0,22048 – 0,2507), ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» (0,2670 – 0,3047), ПАТ «ХТЗ ім. С.Орджонікідзе» (0,2007 – 0,2595), ВАТ «Турбоатом» (0,2966 – 0,4228), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (0,2318 – 0,2496), ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (0,3247 – 0,3534).

Незначне зменшення інтегрального показника розвитку складової бізнес – процесів можна побачити на наступних підприємствах машинобудування Харківської області.

Таблиця 3.14 – Інтегральний показник розвитку складової бізнес-процесів ЗСП

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,36862	0,35707	0,34481	0,34968	0,33850	0,42044	0,37898
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,27996	0,24316	0,24271	0,22522	0,40233	0,19914	0,18993
3	ПАТ «Електромашина»	0,32860	0,33501	0,31677	0,41443	0,42821	0,43628	0,42933
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,28285	0,22644	0,12700	0,17409	0,18798	0,34742	0,26228
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,33452	0,31394	0,30529	0,28982	0,34560	0,30550	0,30367
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,15614	0,17471	0,35555	0,25723	0,41397	0,22399	0,39729
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,37702	0,40739	0,35527	0,35696	0,36671	0,36018	0,35654
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,22048	0,18723	0,13539	0,18867	0,15608	0,17436	0,25074
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,24092	0,17647	0,15752	0,23058	0,16246	0,17289	0,15132
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,26705	0,26037	0,26595	0,25914	0,26520	0,28344	0,30168
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,20072	0,21450	0,14600	0,18147	0,24320	0,29534	0,25953
12	ВАТ «Турбоатом»	0,29699	0,27662	0,31508	0,35966	0,43100	0,35946	0,42283
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,35462	0,31280	0,21076	0,28584	0,33761	0,31781	0,31375
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,23185	0,29615	0,30250	0,28655	0,30020	0,31439	0,24960
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,23964	0,26301	0,29170	0,12320	0,11945	0,10301	0,15723
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,32470	0,30963	0,37667	0,32093	0,45152	0,37069	0,35338
17	ПАТ «ФЕД»	0,37611	0,35484	0,50708	0,42879	0,43675	0,39947	0,35170
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,26286	0,20818	0,15211	0,15077	0,14382	0,15188	0,13966

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

А саме, ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,2799 – 0,1899), ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,2828 – 0,2623), ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (0,3345 – 0,3037), ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (0,37702 – 0,3564), ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (0,3546 – 0,3137), ПАТ «ФЕД» (0,3761 – 0,3517). А ось значне погіршення інтегрального показнику розвитку бізнес-процесів відбулося на таких підприємствах як: ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод» (0,2409 – 0,1513), ПАТ «Завод Промзв'язок» (0,2396 – 0,1572) та ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (0,2629 – 0,1396).

Таке погіршення рівня розвитку складової бізнес – процесів на підприємствах пояснюється низьким рівнем придатності устаткування, неритмічністю в роботі обладнання, неефективною виробничою політикою, відсутністю кваліфікованого персоналу, що є слідством невирішених протиріч між вимогою гнучкості виробництва та ефективністю використання устаткування, між необхідною та вихідною якістю готових виробів, між наявним та необхідним обсягом фінансування матеріальної бази та заміни основних фондів. Динаміка збільшення рівня розвитку цієї складової свідчить про внутрішні можливості підприємства до подолання таких протиріч, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та отримання конкурентних переваг на ринку.

Аналіз інтегрального показника розвитку клієнтської складової та динаміки його змін (табл. 3.15) показав, що за 2007 - 2013 роки тенденцію до зростання показника мають такі підприємства як: ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (0,1851 – 0,2857), ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (0,2612 – 0,3448), ВАТ «Турбоатом» (0,07134 – 0,2625), ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря» (0,26187 – 0,26754). В ряді підприємств можна побачити незначне зменшення рівня розвитку клієнтської складової, а саме: ПАТ «Електромашина» (0,1508 – 0,134), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,0702 – 0,06292), ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» (0,1934 – 0,1924), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (0,28858 – 0,20081).

Таблиця 3.15 – Інтегральний показник розвитку клієнтської складової ЗСП

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,26187	0,16188	0,28575	0,35223	0,31098	0,25868	0,26754
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,19975	0,09817	0,10904	0,07825	0,23051	0,11147	0,06378
3	ПАТ «Електромашина»	0,15078	0,07553	0,07981	0,13141	0,21273	0,17174	0,13400
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,07024	0,04917	0,03586	0,02980	0,04501	0,08750	0,06292
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,18517	0,26502	0,29310	0,29304	0,30850	0,25237	0,28572
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,06181	0,04502	0,03704	0,03553	0,05237	0,03472	0,07629
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,26115	0,40878	0,31788	0,29721	0,22961	0,40889	0,34479
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,26333	0,11500	0,07774	0,20425	0,13068	0,03775	0,07549
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,06461	0,05461	0,02950	0,04705	0,02440	0,02671	0,01815
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,19340	0,14100	0,18052	0,13840	0,30434	0,20409	0,19241
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,05319	0,08079	0,14234	0,16274	0,11499	0,12242	0,24873
12	ВАТ «Турбоатом»	0,07134	0,06360	0,11457	0,22944	0,24885	0,22749	0,26250
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,27920	0,22376	0,14102	0,11706	0,11534	0,14767	0,12669
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,28858	0,12706	0,21812	0,20631	0,22182	0,26624	0,20081
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,04862	0,05355	0,02974	0,02653	0,03030	0,01147	0,02509
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,22253	0,24045	0,30560	0,25610	0,17530	0,15023	0,20316
17	ПАТ «ФЕД»	0,24806	0,22344	0,24291	0,22869	0,22867	0,17109	0,13424
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,18241	0,12055	0,05964	0,03505	0,03167	0,03558	0,02836

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Значне погіршення показника розвитку клієнтської складової можна побачити у таких підприємств як: ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (0,26333 – 0,07549), ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод» (0,0646 – 0,01815), ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (0,2792 – 0,12669), ПАТ «Завод Промзв'язок» (0,04862 – 0,02509), ПАТ «ФЕД» (0,24806 – 0,13424), ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (0,1824 – 0,02836).

Таке значення та динаміка зменшення показника рівня розвитку клієнтської складової на більшості машинобудівних підприємств відображає існування невирішених протиріч між підприємствами та його зовнішнім середовищем на рівні мікрооточення, а саме між потребами і фінансовими можливостями споживача, між ціною та бажаною модифікацією товару або послуги, між якістю товару (послуги) та її ціною, між рекламною кампанією (або її відсутністю) та реальними якостями товару. Відповідно динаміка збільшення рівня розвитку цієї складової свідчить про внутрішні можливості підприємства до вирішення таких протиріч, і як результат цього – утримання та збільшення частки ринку, збереження та розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнтів, закріплення та підвищення свого позитивного іміджу.

Аналіз динаміки інтегрального показника рівня розвитку складової персонал та навчання (табл. 3.16) за 2007 – 2013 роки дає можливість визначити, що його зростання в динаміці на таких підприємствах як: ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря» (0,5292 – 0,602), ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,3972 – 0,4804), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,3989 – 0,4657), ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» (0,5512 – 0,5797) та ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (0,5568 – 0,5840) свідчить про здатність підприємства до використання знань, умінь та навичок окремого працівника для досягнення цілей розвитку, про сприятливий клімат, про можливості інформаційних систем та про можливості вирішувати протиріччя, які з'являються в даній сфері життєдіяльності підприємства..

Таблиця 3.16 – Інтегральний показник розвитку складової персонал та навчання ЗСП

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,52926	0,52426	0,61120	0,53003	0,53156	0,54754	0,60210
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,39722	0,43975	0,41112	0,41482	0,38691	0,40603	0,47038
3	ПАТ «Електромашина»	0,48237	0,49759	0,39887	0,39248	0,41879	0,45674	0,41079
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,39892	0,45063	0,47404	0,50467	0,52046	0,41553	0,46569
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,51604	0,43857	0,41194	0,40016	0,42191	0,41295	0,42737
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,48415	0,43328	0,33695	0,32134	0,25626	0,26601	0,25875
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,45429	0,52429	0,44697	0,47618	0,47978	0,45891	0,43293
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,53259	0,54153	0,53901	0,41083	0,45960	0,30887	0,51290
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,41153	0,50801	0,60530	0,52686	0,46071	0,41721	0,31237
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,55116	0,53875	0,56226	0,52475	0,53615	0,53421	0,57968
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,49138	0,44225	0,48299	0,44657	0,50745	0,52537	0,48662
12	ВАТ «Турбоатом»	0,56340	0,54193	0,51509	0,50742	0,51174	0,55987	0,55591
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,43098	0,44565	0,39969	0,40459	0,40413	0,39785	0,39450
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,54776	0,59784	0,57530	0,60586	0,55206	0,49275	0,52276
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,31862	0,27779	0,23188	0,25666	0,26924	0,24098	0,29809
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,55683	0,56560	0,57386	0,61477	0,60116	0,66598	0,58402
17	ПАТ «ФЕД»	0,42652	0,37955	0,38451	0,38861	0,36402	0,38271	0,40429
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,56484	0,55057	0,56904	0,61143	0,52783	0,48093	0,53927

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Невелике зменшення можна відзначити на таких підприємствах машинобудування як: ПАТ «Електромашина» (0,4824 – 0,4108), ПАТ «завод ім. Фрунзе» (0,4549 – 0,4329), ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (0,5326 – 0,5129), ПАТ «ХТЗ ім. С.Орджонікідзе» (0,4914 – 0,4866), ВАТ «Турбоатом» (0,5634 – 0,5559), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (0,5477 – 0,5228), ПАТ «ФЕД» (0,4265 – 0,4043) та ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (0,5648 – 0,5393). Значне зменшення інтегрального показнику розвитку складової персонал та навчання відбулося на наступних підприємствах: ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (0,5160 – 0,4273), ПАТ НВП «Теплоавтомат» (0,4812 – 0,2585), ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод» (0,4115 – 0,3124), ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (0,4309 – 0,3945) та ПАТ «Завод Промзв'язок» (0,3186 – 0,2981), що свідчить про низьку творчу та раціоналізаторську активність, про відсутність програм мотивації та стимулювання, про відсутність програм кар'єрного розвитку, про низьку сприятливість психологічного клімату, що є результатом невирішених протиріч між інтересами окремого працівника та інтересами підприємства в цілому, між наявними та необхідними фінансовими, кадровими та організаційними можливостями забезпечення ефективної роботи.

У відповідності з табл. 3.17, динаміку до зростання інтегрального показнику розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП мають такі підприємства як: ПАТ «Електромашина» (0,1468 – 0,2922), Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ» (0,0779 – 0,1336), ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат» (0,2140 – 0,2624), ПАТ «завод ім. Фрунзе» (0,02535 – 0,2725), ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» (0,11224 – 0,2049), ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе» (0,1102 – 0,1975), ВАТ «Турбоатом» (0,2398 – 0,33518), ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (0,100 – 0,2461), ПАТ «ФЕД» (0,2203 – 0,3943), ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (0,0099 – 0,2018).

Таблиця 3.17 – Інтегральний показник розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП

№		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,20428	0,26404	0,24566	0,23415	0,25206	0,17564	0,17030
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,15628	0,12915	0,18109	0,24630	0,03018	0,03282	0,05594
3	ПАТ «Електромашина»	0,14386	0,10104	0,09807	0,09415	0,17956	0,21876	0,29332
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,19565	0,21503	0,02020	0,19879	0,12765	0,12652	0,03688
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,07799	0,14582	0,05352	0,11606	0,11516	0,15782	0,13368
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,21406	0,19499	0,10480	0,23878	0,27150	0,23432	0,26235
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,02535	0,22566	0,28972	0,22826	0,08901	0,22796	0,27252
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,00160	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00100
9	ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	0,02251	0,00830	0,00886	0,00757	0,00786	0,01354	0,01367
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,11224	0,21563	0,22311	0,21758	0,23396	0,02922	0,20494
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,11016	0,16168	0,22894	0,15058	0,11194	0,20083	0,19745
12	ВАТ «Турбоатом»	0,23987	0,28571	0,29338	0,29439	0,30292	0,29393	0,33518
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,01180	0,00980	0,21099	0,00115	0,00888	0,00073	0,00359
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,23031	0,16630	0,23750	0,25327	0,26869	0,25886	0,19818
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,01643	0,01350	0,00215	0,01108	0,00541	0,00509	0,00775
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,10070	0,30723	0,12992	0,28187	0,26503	0,31041	0,24608
17	ПАТ «ФЕД»	0,22033	0,13088	0,29171	0,54164	0,51910	0,38205	0,39428
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,00995	0,09913	0,01145	0,00868	0,01455	0,20986	0,20189

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Незначне зменшення рівня розвитку інтегрального показнику спостерігається тільки на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (0,2043 – 0,1703). А ось дуже значне зниження рівня розвитку інноваційне - інвестиційної складової спостерігаємо на таких підприємствах як: ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,1563 – 0,0559), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,1956 – 0,0368), ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод» (0,0225 – 0,0136), ПАТ «Харківський електроапаратний завод» (0,0118 – 0,0035), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (0,2303 – 0,1982) та ПАТ «Завод Промзв'язок» (0,0164 – 0,0077).

Таке зменшення інтегрального показнику рівня розвитку інноваційно-інвестиційної складової пояснюється низьким рівнем або відсутністю розробок та впровадження у виробництво нових товарів та послуг, нестачею кваліфікованого персоналу, раціоналізаторів та винахідників, відсутністю інноваційної спрямованості усіх сфер життєдіяльності підприємства, що є результатом протиріч між наявністю кадрів у сфері НДДКР і тією, яка необхідна для ефективного процесу розробки, впровадження нових товарів та послуг, протиріч між наявною та необхідною матеріальною базою для НДДКР, що могла б забезпечити ефективну роботу, протиріч між наявними та необхідними фінансовими можливостями для оплати НДДКР власним відділам або спеціалізованим підприємствам. Зростання в динаміці інтегрального показнику розвитку інноваційно-інвестиційної складової підприємств машинобудування, навпаки, свідчить про здатність підприємства до вирішення протиріч цієї сфери життєдіяльності підприємства, про здатність підприємства до інноваційної спрямованості розвитку, що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту, підвищення рівня науково-технічного кадрового потенціалу, стабілізації положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наступним етапом в дослідженні відповідно до його основної мети є необхідність розрахунку інтегрального показника загального рівня розвитку машинобудівного підприємства з використанням методичних рекомендацій, представлених у розділі 1.3, за формулою 1.1.

Кількісне значення коефіцієнту значущості часткового інтегрального показника за визначеними складовими доцільно визначати з застосування експертних методів [4, 17], оскільки важливість визначених в дослідженні п'яти складових ЗСП розвитку підприємства: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, персонал та навчання і інноваційно-інвестиційної складової не є тотожною.

З метою її визначення в дисертації застосовано експертні методи, за якими опитано 12 експертів: керівників підприємств та фінансових менеджерів сукупності досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону з використанням 5 бальної шкали, які визначили з достатнім ступенем погодженості думок (коефіцієнт конкордації дорівнює 0,594), що коефіцієнт значущості фінансової складової становить 0,2568, коефіцієнт значущості клієнтської складової становить 0,1757, складової бізнес-процесів становить 0,1937, коефіцієнт значущості складової персонал та навчання 0,1847 та інноваційно-інвестиційної складової становить 0,1892 (табл. 3.18).

Як бачимо найбільший рівень значущості надано фінансовій складовій, що свідчить про її важливість для розвитку підприємства та щільний взаємозв'язок за думкою експертів з іншими складовими.

З використанням оцінок експертів щодо коефіцієнтів значущості обраних складових розраховано інтегральний показник загального рівня розвитку, який враховує думки керівників та менеджерів щодо вагомості тієї або іншої складової ЗСП для розвитку машинобудівного підприємства. Отримані значення інтегральних показників для сукупності машинобудівних підприємств Харківського регіону відображено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.18 – Оцінювання експертами значущості запропонованих складових ЗСП щодо впливу на загальний рівень розвитку підприємства

Експерт	Значущість фінансової складової	Значущість складової бізнес-процесів	Значущість клієнтської складової	Значущість складової персонал та навчання	Значущість інноваційно-інвестиційної складової
1	5	4	3	4	3
2	4	4	4	3	4
3	5	4	3	3	3
4	5	3	4	3	3
5	5	4	3	3	3
6	5	4	3	4	3
7	4	3	3	3	4
8	5	4	3	4	4
9	4	3	3	3	4
10	5	4	4	3	4
11	5	3	3	4	4
12	5	3	3	4	3
Сума рангів	57	43	39	41	42
Загальна сума рангів	222				
Коефіцієнт значущості	0,2568	0,1937	0,1757	0,1847	0,1892
Відхилення від середнього рангу	12,6	-1,4	-5,4	-3,4	-2,4
Квадрат відхилення	158,76	1,96	29,16	11,56	5,76
Сума квадратів відхилення	207,2				
Коефіцієнт конкордації	0,594				

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств та експертного опитування з врахуванням [4,17]

Таблиця 3.19 – Кількісні значення інтегрального показнику загального рівня розвитку підприємств за 2007-2013

роки

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,3415	0,3367	0,3700	0,3502	0,3515	0,3572	0,3349
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,2576	0,1890	0,1942	0,1961	0,2555	0,1520	0,1556
3	ПАТ «Електромашина»	0,3258	0,2335	0,2164	0,2569	0,3027	0,3134	0,3044
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1953	0,1878	0,1297	0,1805	0,1737	0,1905	0,1753
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штамів та пресформ»	0,2861	0,3081	0,2640	0,2702	0,3111	0,3076	0,3024
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,1946	0,1759	0,1723	0,1706	0,2598	0,1644	0,2303
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,2848	0,3585	0,3388	0,3422	0,3148	0,3400	0,3316
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,2735	0,2017	0,1639	0,1774	0,1638	0,1133	0,1802
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,1709	0,1619	0,1680	0,1692	0,1376	0,1268	0,0990
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,2481	0,2572	0,2644	0,2439	0,2909	0,2523	0,2834
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,1689	0,1818	0,1913	0,1850	0,2004	0,2299	0,2360
12	ВАТ «Турбоатом»	0,2698	0,3064	0,3026	0,3410	0,3848	0,3368	0,3903
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,2951	0,2228	0,2015	0,1758	0,1879	0,2936	0,2167
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2607	0,2401	0,2914	0,2794	0,2863	0,2679	0,2300
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,1630	0,1355	0,1457	0,0965	0,0942	0,0701	0,1476
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,3137	0,3417	0,3981	0,3700	0,4049	0,3518	0,3372
17	ПАТ «ФЕД»	0,3030	0,2392	0,3677	0,3633	0,3638	0,3032	0,2826
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,2163	0,2052	0,1615	0,1625	0,1469	0,1774	0,1825

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Для більш наочного представлення результатів розрахунків доцільно привласнити кожному підприємству відповідні ранги за роками згідно зі значенням інтегрального показника рівня їх загального розвитку. При цьому найвищий ранг – перший – відповідає підприємству з найбільшим значенням інтегрального показника, а найнижчий – з найменшим значенням (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Ранги для машинобудівних підприємств щодо рівня загального розвитку

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	1	3	2	3	4	1	3
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	11	13	11	10	11	15	16
3	ПАТ «Електромашина»	2	9	9	8	7	5	5
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	14	14	18	12	14	12	15
5	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	6	4	8	7	6	6	6
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	15	16	13	15	10	14	10
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	7	1	4	4	5	3	4
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	8	12	15	13	15	17	14
9	ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	16	17	14	16	17	16	18
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	12	6	7	9	8	10	7
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	17	15	12	11	12	11	9
12	ВАТ «Турбоатом»	9	5	5	5	2	4	1
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	5	10	10	14	13	8	12
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	10	7	6	6	9	9	11
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	18	18	17	18	18	18	17
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	3	2	1	1	1	2	2
17	ПАТ «ФЕД»	4	8	3	2	3	7	8
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	13	11	16	17	16	13	13

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Аналізуючи дані табл. 3.19 та 3.20 можна зробити наступні висновки:

за період 2017 – 2013 років зайняття підприємствами машинобудування Харківської області певних позицій відповідно до рангів згідно значень інтегрального показника загального рівня розвитку є нестійкою;

серед підприємств (22,2%) які покращили своє становище за цей період є: ВАТ «Турбоатом», ПАТ НВП «Теплоавтомат», ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе». Але 27,78% підприємств, серед яких ПАТ «ФЕД», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод», та ін. характеризуються зниженням загального рівня розвитку, що свідчить про наявність на цих підприємствах невирішених протиріч у складових їх життєдіяльності за ЗСП, що потребує підвищення рівня дієвості стратегічного управління на цих підприємствах та розробки відповідних стратегій їх розвитку;

необхідно відзначити, що серед даної сукупності машинобудівних підприємств лідерами щодо рівня загального розвитку та відповідно й рівня розвитку складових життєдіяльності за ЗСП є 38,89% підприємств, серед яких такі як: ВАТ «Турбоатом» (ранг 4 в 2012 році та ранг 1 в 2013 році), ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (ранг 1 в 2012 році та ранг 3 в 2013 році), ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (2 ранг в 2012 та в 2013 році), ПАТ «завод ім. Фрунзе» (3 ранг в 2012 році та 4 ранг в 2013 році);

загальний рівень інтегральних показників розвитку сукупності аналізованих підприємств є достатньо низьким (від 0,099 до рівня 0,3903 в 2013 р.), оскільки максимальне значення інтегрального показника відповідає одиниці, тобто на підприємствах спостерігається подальший розвиток кризових явищ у різних сферах життєдіяльності, а отже підприємства потребують проведення ефективних управлінських заходів щодо формування стратегій їх розвитку з врахуванням спрямованості внутрішніх та зовнішніх можливостей підприємств до розв'язання існуючих протиріч.

3.2 Методичний підхід до визначення сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств у зовнішньому середовищі

За проведеним дослідженням аналізу сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств за 2007 – 2013 роки (підрозділ 2.1 – 2.2) та з врахуванням аналізу літературних джерел (табл. 2.1 та 2.14) було сформовано початковий набір показників для оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств за кожною запропонованою складовою у відповідності з запропонованим в параграфі 1.3 розподілом зовнішнього середовища на загальне та інноваційно-інвестиційне (прямого та непрямого впливу) (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Упорядкований початковий набір показників для оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища (*Запропоновано автором за результатами аналізу літературних джерел табл. 2.1 – 2.14*)

Напрямок аналізу	Показники	Код показника
Показники, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни	Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млрд. грн.	X1
	Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млрд. грн.	X2
	Прямі іноземні інвестиції в Україну (на кінець року), млн. дол. США	X3
	Індекс продукції промисловості (до попереднього року), відсотків	X4
	Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), відсотків	X5
	Темп зростання реальної з/ти, %;	X6
	Експорт, млн. дол. США	X7
	Імпорт, млн. дол. США	X8
	Валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості	X9
	Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску	X10
	Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	X11
	Частка збиткових промислових підприємств, %	X12

Закінчення табл. 3.21

Напрямок аналізу	Показники	Код показника
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу (Харківського регіону)	Фінансування витрат на виконання наукових та науково - технічних робіт в Харківському регіоні	X13
	Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових виробів у Харківському регіоні	X14
	Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових технологій у Харківському регіоні	X15
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні з держбюджету	X16
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні вітчизняними інвесторами	X17
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні іноземними інвесторами	X18
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні за рахунок кредитів	X19
	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації в Харківському регіоні	X20
	Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси в Харківському регіоні	X21
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу (характеризують підприємство як учасника інвестиційно-інноваційного ринку через його обізнаність та імідж як інноваційне спрямованого підприємства)	Кількість промислових підприємств, що впроваджували вир-во інноваційних видів продукції в Харківському регіоні	X22
	Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України в Харківському регіоні	X23
	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України в Харківському регіоні	X24
	Кількість заявок на корисні моделі в Харківському регіоні	X25
	Кількість заявок на винаходи в Харківському регіоні	X26
	Кількість патентів на корисні моделі в регіоні	X27
	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції що є новими лише для підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X28
	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X29
	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X30
	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	X31
	Питома вага бюджетних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі інвестицій на інновації	X32
Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X33	
Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X34	
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у обсязі реаліз. іннов. продукції	X35	

Для остаточної констатації початкового набору показників (табл. 3.21) з метою врахування їх у подальшому дослідженні доцільно використовувати метод багатовимірного факторного аналізу [72, 166], застосування якого в роботі дозволить однозначно визначити загальноекономічні та загальнотериторіальні (регіональні) тенденції формування і забезпечення сприятливості до розвитку машинобудівних підприємств.

Багатовимірний факторний аналіз показників сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств здійснювався за допомогою пакета STATISTICA 6.0. на основі інформації за період з 2007 по 2013 рр. для дослідження кожної складової зовнішнього середовища: загального стану розвитку економіки країни, інноваційно-інвестиційного макросередовища (середовища непрямого впливу) та інноваційно-інвестиційного мікросередовища (середовища прямого або безпосереднього впливу), які в сукупності відображають рівень сприятливості зовнішнього середовища до функціонування та розвитку машинобудівних підприємств з врахуванням впливу інноваційно-інвестиційного клімату регіону та рівня активності підприємств як учасників інвестиційно-інноваційного ринку через їх обізнаність та імідж як інноваційне спрямованих.

Результати багатовимірного факторного аналізу загального стану розвитку економіки країни відображено в табл. 3.22, а екранні форми у Додатку 3, рис. 3.1. – 3.2. За правилами факторного аналізу [72, 166], в подальшому дослідженні будуть приймати участь фактори, які пояснюють не менш 70% загальної дисперсії, тому для аналізу загального стану економіки було відібрано три фактори, які дозволяють пояснити 85,97% варіації даних.

Як бачимо, вибір саме такої сукупності факторів є обґрунтованим, бо кожен з них має достатньо високе власне значення (більше одиниці), що свідчить про те, що кожен фактор містить в своєму складі доволі значущі показники, які вказують на їх важливий вплив щодо сприятливості загального економічного стану економіки всієї країни та створення умов для функціонування та розвитку підприємств. Результати розрахунків факторних

навантажень щодо показників, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни після обертання методом Varimax гав представлені в табл. 3.23.

Таблиця 3.22 – Характеристика факторів за показниками, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	6,337920	52,81600	52,81600
2	2,426689	20,22241	73,03841
3	1,551981	12,93318	85,97159

Розраховано на основі даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Таблиця 3.23 – Факторні навантаження після обертання за показниками, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	-0,964956	-0,157785	0,159448
X2	-0,923153	0,218458	0,280566
X3	-0,949361	-0,147595	0,218184
X4	0,403927	0,263484	-0,587622
X5	0,058624	0,746476	0,529471
X6	0,396226	0,300268	-0,814042
X7	-0,963156	0,139248	0,110290
X8	-0,948318	0,112152	0,164102
X9	0,706045	0,461465	-0,186543
X10	0,337266	-0,050565	-0,878001
X11	-0,054730	0,917096	-0,244685
X12	0,244368	-0,625400	0,413338

Розраховано на основі даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Отже відповідно до складової загального стану розвитку економіки країни найбільшу значущість має перший фактор, який пояснює 52,81% загальної дисперсії. У даному факторі найбільшу питому вагу мають такі показники: X1 (валовий внутрішній продукт), X2 (інвестиції в основний капітал), X3 (прямі іноземні інвестиції в Україну), X7 (експорт), X8 (імпорт), X9 (валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості). Дана група показників є найбільш дієвою та впливовою щодо створення умов для функціонування та розвитку підприємств, бо

позитивні тенденції їх збільшення сприяють зростанню випуску та реалізації продукції промисловості, і машинобудування в тому числі, розширенню ринків збуту, підвищенню рівня зайнятості населення та як слідство, зростанню соціальної стабільності, формуванню у країни іміджу розвинутої індустріальної держави та надійного партнера на міжнародному ринку.

Другий за значущістю фактор пояснює 20,22% загальної дисперсії та його склад визначають наступні найбільш вагомні показники: X5 (індекс цін виробників промислової продукції), X11 (рентабельність операційної діяльності промислових підприємств), що відображають основні показники результатів діяльності промисловості, негативні тенденції яких висуватимуть потребу в підтримці підприємств промисловості для нарощування обсягів продукції, що матиме платоспроможний попит у споживачів інших видів діяльності економіки та свідчимуть про скорочення загальнодержавного потенціалу промисловості, нестабільність фінансового та ресурсного ринку.

До третього фактору, який пояснює 12,93% накопиченої дисперсії відносяться такі вагомніші показники як: X6 (темп зростання реальної з/ти), X10 (випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску), які характеризують вплив на розвиток промислових підприємств рівня галузевої конкуренції та рівня стимулювання та заохочень до праці персоналу підприємств.

Результати багатовимірного факторного аналізу рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного макросередовища відображено в табл. 3.24, а екранні форми у Додатку 3, табл. 33 – 3.4. Результати розрахунків факторних навантажень щодо показників, що характеризують сприятливість інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу після обертання методом Varimax raw представлені в табл. 3.25.

Як бачимо з таблиць 3.23 – 3.25, рівень сприятливості зовнішнього інноваційно - інвестиційного середовища непрямого впливу характеризують три фактори, які дозволяють пояснити 85,18% варіації даних.

Таблиця 3.24 – Характеристика факторів за показниками, що характеризують рівень сприятливості зовнішнього інноваційне - інвестиційного середовища непрямого впливу

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	7,369217	49,12811	49,12811
2	2,869315	19,12877	68,25688
3	2,538471	16,92314	85,18003

Розраховано на основі даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Таблиця 3.25 – Факторні навантаження після обертання за показниками, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційне - інвестиційного середовища непрямого впливу

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X13	0,959200	0,135176	-0,155869
X14	0,170924	0,948057	0,027835
X15	-0,549822	0,667130	-0,277229
X16	-0,464562	-0,015891	-0,784343
X17	0,831383	-0,376020	0,055001
X18	-0,334328	-0,349551	0,777605
X19	0,240413	0,838862	0,211753
X20	0,811846	0,377105	-0,006758
X21	0,970442	0,041781	0,110263
X22	0,864367	0,148982	0,127713
X23	0,868780	0,125373	-0,117496
X24	-0,060519	0,244714	0,960369
X25	0,718584	-0,035817	-0,437160
X26	-0,776085	0,413517	0,252394
X27	0,879225	0,305812	0,156160

Розраховано на основі даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Серед отриманих трьох факторів перший має найбільший вплив і пояснює він 49,13% загальної дисперсії. Даний фактор характеризує важливість та залежність розвитку машинобудівних підприємств від рівня інноваційне – інвестиційної привабливості Харківського регіону з позицій фінансування витрат наукових та науково-технічних робіт, рівня прибутковості інвестицій, експортно-імпортової орієнтованості нової та інноваційної продукції, рівня інвестиційних ризиків та наукового потенціалу,

рівня конкурентоздатності технологій та рівня розвитку інформаційного та патентно-ліцензійного забезпечення НДДКР на регіональному ринку, оскільки містить в своєму складі наступні вагомні показники: X13 (фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за джерелами фінансування в Харківському регіоні), X17 (обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні вітчизняними інвесторами), X20 (кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації в Харківському регіоні), X21 (кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси в Харківському регіоні), X22 (кількість промислових підприємств, що впроваджували виробництво інноваційних видів продукції в Харківському регіоні), X23 (обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України в Харківському регіоні), X25 (кількість заявок на корисні моделі в Харківському регіоні), X26 (кількість заявок на винаходи в Харківському регіоні), X27 (кількість патентів на корисні моделі в Харківському регіоні). Другий за значущістю фактор, який пояснює 19,13% загальної дисперсії характеризує вплив рівня розвитку ринкової інфраструктури, а саме залежність розвитку машинобудівних підприємств від їх фінансування та кредитування і містить наступні вагомні показники: X14 (кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт зі створення нових виробів у Харківському регіоні) та X19 (обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні за рахунок кредитів).

У третьому факторі, який описує 16,92% загальної дисперсії, найбільшу вагу отримали такі показники, як: X16 (обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні з держбюджету), X18 (обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні іноземними інвесторами) та X24 (кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України в Харківському регіоні). В зв'язку з цим, третій фактор характеризує фінансову підтримку сфери фундаментальних та

стратегічних досліджень з боку держави та іноземних інвесторів та розширення взаємозв'язку науки з виробництвом.

Результати багатовимірною факторного аналізу рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного мікросередовища відображено в табл. 3.26, а екранні форми у Додатку 3, рис. 3.5 – 3.6. Результати розрахунків факторних навантажень щодо показників, що характеризують сприятливість інноваційно-інвестиційного середовища прямого або безпосереднього впливу після обертання методом Varimax raw представлені в табл. 3.27.

Таблиця 3.26 – Характеристика факторів за показниками, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу

Фактор	Значення фактора	Дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
1	2,427154	30,33943	30,33943
2	1,563093	19,53866	49,87809
3	1,095905	13,69881	63,57690
4	0,951385	11,89232	75,46922

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств та статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Як бачимо, рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу визначено чотирма факторами, які дозволяють пояснити 75,47% варіації даних.

Найбільш значущий перший фактор пояснює 30,34% загальної дисперсії та має в своєму складі найбільш вагомі показники: Х33 (питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації) та Х34 (питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації), які характеризують залежність рівня фінансування наукових та науково-дослідних робіт та інновацій вітчизняними та іноземними інвесторами від рівня активності підприємства та привабливості його інноваційно-інвестиційного іміджу.

Таблиця 3.27 – Факторні навантаження після обертання за показниками, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
X28	-0,106981	0,820074	-0,210218	0,130931
X29	0,006905	-0,211436	0,867529	0,072022
X30	0,278505	0,136906	0,163838	0,789836
X31	0,173448	0,827741	0,217146	-0,112004
X32	0,310180	0,387829	0,074999	-0,595929
X33	0,849178	0,086669	0,167347	0,073688
X34	0,884337	-0,004463	0,045787	0,056837
X35	0,259290	0,354612	0,784277	0,053500

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств та статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Що стосується другого фактору, який пояснює 19,54% дисперсії, його склад визначають наступні найбільш вагомні показники: X28 (питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими лише для підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції) та X31 (питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції). Третій фактор пояснює 13,69% дисперсії та включає такі найбільш вагомні показники як X29 (питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції) та X35 (питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції).

Четвертий за значущістю фактор пояснює 11,89% загальної дисперсії та має вагомий показник X30 (питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції).

Усі три фактори – другий, третій та четвертий за означеними показниками характеризують безпосередній вплив інноваційно-інвестиційного ринку на розвиток машинобудівного підприємства в залежності від його обізнаності як виробника нової та інноваційної продукції (робіт та послуг) і його активності та

спроможності як на вітчизняному ринку так і на ринку ближнього та дальнього зарубіжжя. За результатами проведеного багатовимірного факторного аналізу в дослідженні обґрунтовано перелік показників для оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівних підприємств, який доцільно використовувати для подальших досліджень (табл. 3.28). Сформована сукупність показників є достатньою та необхідною для проведення подальшої кількісної діагностики та оцінки рівня сприятливості зовнішнього оточення, що дозволить сформулювати більш чіткі пропозиції щодо формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства та підвищити обґрунтованість відповідних управлінських рішень щодо вибору певного стратегічного напрямку його подальшого розвитку.

Реалізація другого етапу структурно-логічної послідовності формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, потребує кількісної оцінки зовнішнього середовища, а саме – рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств машинобудування в майбутньому. Найважливішим завданням аналізу зовнішнього середовища є отримання достатніх відомостей про стан і перспективи його розвитку, потреб і вимог ринку, цілей і можливостей підприємства, умов сприятливості до розвитку, що особливо актуально для підприємств, які перебувають в кризових умовах та умовах невирішених протиріч.

Таблиця 3.28 – Обґрунтований перелік показників оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища *(Запропоновано за результатами факторного аналізу)*

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
1	2	3	4
Показники, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни			
1	Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млрд. грн.	X1	Впливають на випуск та реалізацію продукції промисловості, і машинобудування в тому числі,
	Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млрд. грн.	X2	

Продовження табл. 3.28

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
1	2	3	4
1	Прямі іноземні інвестиції в Україну (на кінець року), млн. дол. США	X3	розширення ринків збуту, підвищення рівня зайнятості населення та як слідство, зростання соціальної стабільності, формування у країни іміджу розвинутої індустріальної держави та надійного партнера на міжнародному ринку
	Експорт, млн. дол. США	X7	
	Імпорт, млн. дол. США	X8	
	Валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості	X9	
2	Індекс цін виробників промислової продукції, відсотків	X5	Характеризують структурні перетворення в промисловості та рівень її впливу на забезпечення оновлення процесу виробництва
	Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	X11	
3	Темп зростання реальної з/ти, %;	X6	Характеризують вплив на розвиток промислових підприємств рівня галузевої конкуренції та рівня стимулювання та заохочень до праці персоналу підприємств
	Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску	X10	
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу			
1	Фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за джерелами фінансування	X13	Характеризують рівень інноваційне – інвестиційної привабливості Харківського регіону з позицій фінансування витрат наукових та науково – технічних робіт, рівня прибутковості інвестицій, експортно-імпортової орієнтованості нової та інноваційної продукції, рівня інвестиційних ризиків та наукового потенціалу, рівня конкурентоздатності технологій та рівня розвитку інформаційного та патентно-ліцензійного забезпечення НДДКР на регіональному ринку
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності вітчиз. інвесторами	X17	
	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації в Харківському регіоні	X20	
	Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси	X21	
	Кількість промислових підприємств, що впроваджували виробництво інноваційних видів продукції в Харківському регіоні	X22	
	Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України	X23	
	Кількість заявок на корисні моделі в Харківському регіоні	X25	
	Кількість заявок на винаходи в Харківському регіоні	X26	
	Кількість патентів на корисні моделі в Харківському регіоні	X27	

Закінчення табл. 3.28

№ фактора	Значущі показники у складі фактора		Інтерпретація фактора
	назва показника	код показника	
2	Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових виробів у Харківському регіоні, всього	X14	Характеризує вплив рівня розвитку ринкової інфраструктури, а саме залежність розвитку машинобудівних підприємств від їх фінансування та кредитування
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні рахунок кредитів	X19	
3	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні з держбюджету	X16	Фінансову підтримку сфери фундаментальних та стратегічних досліджень з боку держави та іноземних інвесторів та розширення взаємозв'язку науки з виробництвом
	Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні іноземними інвесторами	X18	
	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі У країни в регіоні	X24	
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу			
1	Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X33	Характеризують залежність рівня фінансування наукових та науково-дослідних робіт та інновацій вітчизняними та іноземними інвесторами від рівня активності підприємства та привабливості його інноваційне – інвестиційного іміджу
	Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	X34	
2	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими лише для підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X28	Безпосередній вплив інноваційне – інвестиційного ринку на розвиток машинобудівного підприємства в залежності від його обізнаності як виробника нової та інноваційної продукції (робіт та послуг) і його активності та спроможності як на вітчизняному ринку так і на ринку ближнього та дальнього зарубіжжя
	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	X31	
3	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, що є новими для ринку у загальному обсязі реалізованої іннов. продукції	X29	
	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	X35	
4	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя	X30	

Відповідно до обраної в дослідженні класифікації груп показників зовнішнього середовища (п. 2.1) та використовуючи формули 3.2 та 3.2, в дослідженні розраховано часткові ($I_{\text{макро}}$, $I_{\text{інв-ін непр}}$, $I_{\text{інв-ін пр}}$) і загальний ($I_{\text{зовн ср}}$) інтегральні показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього середовища по наступних напрямках:

рівень розвитку загального стану економіки, що відображає сформовану макроекономічну ситуацію в країні – $I_{\text{макро}}$;

рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого та прямого впливу, що дозволяє підприємству адаптуватись до загроз та використовувати можливості, що пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі. – $I_{\text{інв-ін непр}}$, $I_{\text{інв-ін пр}}$;

рівень сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей розвитку машинобудівного підприємства в цілому – $I_{\text{зовн ср}}$.

Формула розрахунку часткових інтегральних показників що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього середовища за запропонованим напрямками має наступний вигляд:

$$I_j = \sum_{i=1}^n N_{zij} \frac{Z_{ij}}{Z_{eij}}, \quad (3.2)$$

де I_j – частковий інтегральний показник сприятливості до розвитку j -ої складової зовнішнього оточення (загального стану економіки, інноваційно-інвестиційного середовища непрямого та прямого впливу);

N_{zij} – коефіцієнт значущості i -го часткового показника j -ої складової зовнішнього середовища, розрахований як його нормоване факторне навантаження;

Z_{ij} – фактичне значення i -го часткового показника j -ої складової зовнішнього середовища;

Z_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне) значення i -го часткового показника j -ої складової зовнішнього середовища;

n – кількість часткових показників j -ої складової зовнішнього середовища.

Інтегральний показник рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей розвитку машинобудівного підприємства розраховано за формулою 1.1, яка адаптована для вирішення поставленого завдання у формулу 3.3.

$$ICZ_{зовн_ср} = \sum_{j=1}^n IZ_j \times VZH_j \quad (3.3)$$

де IZ_j – частковий інтегральний показник сприятливості до розвитку j -ої складової зовнішнього середовища (загального стану економіки, інноваційно-інвестиційного середовища непрямого та прямого впливу);

VZH_i – коефіцієнт значущості i -го часткового інтегрального показника за визначеними складовими зовнішнього середовища; їх кількісне значення доцільно визначати із застосуванням експертних методів.

Коефіцієнти значущості i -го часткового показника j -ої складової зовнішнього середовища (загального стану економіки, інноваційно-інвестиційного середовища непрямого та прямого впливу) для оцінки рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку за складовими, розраховані як нормоване факторне навантаження, представлені у табл. 3.29.

Результат розрахунку часткових інтегральних показників сприятливості до розвитку за 2007 – 2013 роки за формулою 3.2 з врахуванням коефіцієнтів значущості (табл. 3.29) відображено в таблиці 3.30 – 3.36.

Аналізуючи отримані данні (табл. 3.30-3.31) можна відзначити наступне: спостерігається динаміка збільшення інтегрального показника загального стану розвитку економіки країни та динаміка зростання інтегрального показника сприятливості зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу з 2007 по 2008 роки, динаміка

їх зменшення в 2009 році (що пов'язано з фінансовою кризою у світі та в країні), а вже з 2010 року по 2013 рік можна побачити поступове зростання визначених інтегральних показників, що свідчить про наявність в економіці країни та у інноваційно-інвестиційній сфері функціонування та розвитку машинобудівних підприємств певних передумов для їх подальшого розвитку.

Таблиця 3.29 – Значущість часткових показників для розрахунку інтегральних показників складових зовнішнього середовища

Показник	Коефіцієнт значущості показника
Показники, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни	
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млрд. грн.	0,109522
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млрд. грн.	0,104777
Прямі іноземні інвестиції в Україну (на кінець року), млн. дол. США	0,107752
Індекс цін виробників промислової продукції (груд. до грудня поперед. р.), %	0,084725
Темп зростання реальної з/ти, %;	0,092393
Експорт, млн. дол. США	0,109318
Імпорт, млн. дол. США	0,107634
Валова додана вартість пром.-ті в загальному обсязі валової доданої вартості	0,080136
Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску	0,099653
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	0,10409
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інвестиційно-інноваційного середовища непрямого впливу	
Фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за джерелами фінансування в Харківському регіоні (тис. грн.)	0,080006
Кількість виконаних наукових та науково - технічних робіт зі створення нових виробів у Харківському регіоні	0,079076
Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні з держбюджету	0,065421
Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні вітчизняними інвесторами	0,069345
Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні іноземними інвесторами	0,064859
Обсяг фінансування інноваційної діяльності в Харківському регіоні рахунок кредитів	0,069968
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації в Харківському регіоні	0,067715
Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси в Харківському регіоні	0,080943
Кількість промислових підприємств, що впроваджували виробництво інноваційних видів продукції в Харківському регіоні	0,072096

Закінчення табл. 3.29

Показник	Коефіцієнт значущості показника
Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України в Харків. регіоні	0,072464
Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України в Харківському регіоні	0,080103
Кількість заявок на корисні моделі в Харківському регіоні	0,059936
Кількість заявок на винаходи в Харківському регіоні	0,064732
Кількість патентів на корисні моделі в Харківському регіоні	0,073335
Показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інвестиційно-інноваційного середовища прямого впливу	
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими лише для підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	0,140834
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	0,148984
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	0,135641
Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	0,142151
Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	0,145832
Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	0,15187
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	0,134687

Розраховано на основі факторного аналізу

Таблиця 3.30 – Інтегральний показник загального стану розвитку економіки країни*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Значення ІІ загального стану розвитку економіки країни	0,7206	0,7639	0,6303	0,7132	0,7930	0,8288	0,8013

Таблиця 3.31 – Інтегральний показник рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Значення ІІ рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу	0,6207	0,5621	0,5742	0,6736	0,7039	0,8062	0,7639

**Розраховано на основі даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]*

Таблиця 3.32 – Інтегральний показник рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,0191	0,0123	0,0203	0,1475	0,1723	0,1445	0,1443
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,1276	0,0970	0,1120	0,1509	0,1441	0,2296	0
3	ПАТ «Електромашина»	0,1025	0,0983	0,1086	0,2356	0,2837	0,2818	0,2379
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1032	0,0939	0,0874	0,1408	0,1408	0,1408	0,1408
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штамів та пресформ»	0,0398	0,0362	0,0525	0	0	0	0
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,0607	0,0155	0,0476	0,1490	0,0089	0,0272	0,0412
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,0553	0,0586	0,0821	0,1424	0,1566	0,3006	0,2847
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0	0	0	0	0	0	0
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0	0,0317	0	0	0	0	0
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,0301	0,0181	0,0655	0,1921	0,4177	0	0
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,0558	0,0493	0,2506	0,3152	0,1977	0,2125	0,3000
12	ВАТ «Турбоатом»	0,2620	0,3510	0,3440	0,4763	0,5825	0,5609	0,4937
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,1384	0,0923	0,0935	0	0	0	0
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2068	0,0834	0,2027	0,3642	0,3951	0,4293	0,4130
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,0285	0,0380	0	0	0	0	0
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,0957	0,0006	0,1121	0,2837	0,2837	0,2837	0,2837
17	ПАТ «ФЕД»	0	0,0025	0,0065	0,1408	0,1408	0,1408	0,1408
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,0018	0,0009	0,0006	0,1408	0	0	0,1408

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств та даних статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

За розрахованим показником рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища прямого впливу (табл. 3.32) можна відзначити його низький рівень, а в деяких підприємствах його значення дорівнює нулю, що свідчить про дуже низьку інноваційну та інвестиційну активність машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Тільки 61,1% підприємств із сукупності аналізованих мають інноваційну спрямованість своєї діяльності та можуть бути визнаними на інноваційно-інвестиційному ринку як його активні учасники, які можуть привернути увагу вітчизняних та іноземних інвесторів.

Результати розрахунку інтегрального показнику рівня сприятливості зовнішнього середовища в цілому з врахуванням коефіцієнтів значущості кожної складової зовнішнього середовища, отриманих за експертним опитуванням керівників та менеджерів сукупності аналізованих машинобудівних підприємств з використанням п'ятибальної шкали оцінки (табл. 3.33) за формулою 3.3 відображено в таблиці 3.34.

Погодженість думок експертів при проведенню опитуванні (табл. 3.33) підтверджує розрахований коефіцієнт конкордації [4, 17], значення якого становить 0,897, що дозволяє стверджувати про невипадковість відповідей обраних експертів, їх значну погодженість і доцільність використання у подальшому дослідженні.

За результатами оцінювання можна зробити висновок що найбільший вплив має показник, який характеризує загальний стан розвитку економіки країни (коефіцієнт значущості 0,3618), що втілює особливості впливу на підприємство факторів макрооточення: економічного, політичного, соціального, правового середовища, які чинять на підприємство постійний вплив, формуючи умови його існування в ринковому просторі країни.

Але не меш важливими та впливовими є інші дві складові зовнішнього середовища – інноваційно-інвестиційний клімат регіону (коефіцієнт значущості 0,3289) та рівень активності підприємств як учасників інвестиційно-інноваційного ринку (коефіцієнт значущості 0,3092).

Таблиця 3.33 – Оцінювання експертами значущості запропонованих складових зовнішнього середовища щодо рівня сприятливості

Експерт	Інтегральний показник загального стану розвитку економіки країни	Інтегральний показник рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційне - інвестиційного – середовища непрямого	Інтегральний показник рівня сприятливості до розвитку зовнішнього інноваційне - інвестиційного – середовища прямого впливу
1	5	4	3
2	4	4	3
3	5	4	4
4	5	5	4
5	4	4	4
6	4	5	4
7	5	4	5
8	5	4	4
9	4	5	4
10	4	4	4
11	5	4	4
12	5	3	4
Сума рангів	55	50	47
Загальна сума рангів	152		
Коефіцієнт значущості	0,3618	0,3289	0,3092
Відхилення від середнього рангу	44	39	36
Квадрат відхилення	1936	1521	1296
Сума квадратів відхилення	4753		
Коефіцієнт конкордації	0,897		

Складено автором за результатами опитування

Таблиця 3.34 – Інтегральний показник рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,4707	0,4651	0,4232	0,5252	0,5717	0,6097	0,5858
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,5043	0,4913	0,4515	0,5262	0,5630	0,6360	0,5411
3	ПАТ «Електромашина»	0,4965	0,4917	0,4505	0,5524	0,6061	0,6521	0,6147
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,4968	0,4903	0,4439	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
5	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,4772	0,4725	0,4331	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,4836	0,4661	0,4316	0,5256	0,5212	0,5734	0,5539
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,4819	0,4794	0,4423	0,5236	0,5668	0,6579	0,6292
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,4648	0,4613	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,4648	0,4711	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,4742	0,4669	0,4371	0,5390	0,6476	0,5650	0,5411
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,4821	0,4765	0,4944	0,5770	0,5796	0,6307	0,6339
12	ВАТ «Турбоатом»	0,5459	0,5698	0,5233	0,6269	0,6985	0,7384	0,6938
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,5076	0,4898	0,4458	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,5288	0,4871	0,4796	0,5922	0,6406	0,6977	0,6688
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,4737	0,4730	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,4944	0,4615	0,4516	0,5673	0,6061	0,6527	0,6289
17	ПАТ «ФЕД»	0,4648	0,4621	0,4189	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,4654	0,4616	0,4171	0,5231	0,5184	0,5650	0,5847

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств та статистичної звітності [109, 173, 174, 194, 202]

Аналізуючи отримані данні (табл. 3.34), необхідно відзначити наступне: розраховані інтегральні показники сприятливості до розвитку зовнішнього оточення за аналізований період для всіх підприємств мають тенденцію до зменшення з 2007 року до 2008 – 2009 років, що обумовлено світовою фінансовою кризою, яка вплинула на економіку нашої країни та призвела до розвитку кризових явищ як у фінансовому середовищі України, так і в виробничому, товарному, інноваційному та соціальному середовищі.

Як бачимо, з 2010 року по 2012 рік відбувається покращення та збільшення інтегрального показника рівня сприятливості до розвитку, що свідчить про появу певних передумов до подолання кризових явищ та невирішених протиріч у зовнішньому середовищі. Але вже з 2013 року спостерігаємо протилежну тенденцію – тенденцію падіння рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку промислових, і в тому числі машинобудівних підприємств, що свідчить про нестабільність сформованих в економіці України позитивних тенденцій, яка посилюється негативним впливом з боку зовнішніх факторів (передусім політичною нестабільністю в країні, падінням довіри іноземних інвесторів до фінансово-банківської сфери, низьким рівнем розвитку та низькою прозорістю фондового ринку, макроекономічною нестабільністю, неефективною регуляторною та податковою системою, відсутністю ефективних механізмів із залучення інвестицій та захисту прав інвесторів). Також необхідно зазначити, що попри те, що в Україні зберігся масштабний науковий комплекс, здатний ефективно продукувати результати світового рівня, науково-технічна та інноваційна сфера не виконує належним чином роль джерела економічного зростання. Існує загроза переорієнтації вітчизняної науки на вирішення проблем інноваційного розвитку інших країн і перетворення України на експортера товарів і послуг з низьким рівнем доданої вартості, у тому числі у сфері інтелектуальної праці.

Таким чином, запропонований комплекс інтегральних показників з виділенням його окремих складових елементів та проведений в дисертації

аналіз та оцінка зовнішнього середовища сприятиме більш повному уявленню з одного боку, про ринкову інфраструктуру, а з другого – надасть адекватну оцінку і передбачення впливу середовища з метою вибору відповідної стратегії розвитку, яка має бути зорієнтована на використання можливостей і захист від погроз, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі.

3.3 Методичне забезпечення формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівного підприємства

Процес формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства є досить складним та потребує використання найбільш дієвих, універсальних та практичних управлінських підходів, які в свою чергу нададуть змогу врахувати всі індивідуальні особливості функціонування та розвитку підприємства, для якого вони розробляються. Аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту [117, 218, 220] показав, що одним із найбільш часто застосовуваних методів розробки стратегії є матричний метод. З цією метою, та відповідно із 3 *Етапом* структурно-логічної послідовності (рис. 1.9, під. 1.3) розроблено методичне забезпечення з вибору стратегій розвитку машинобудівних підприємств, що ґрунтується на використанні дев'ятиквADRANTної матриці, що побудована за інтегральними показниками загального рівня розвитку підприємства – $III_{зрп.}$ та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку – $ICЗ_{зовн_ср.}$ (рис. 1.6, під. 1.3).

Важливим питанням в процесі визначення стратегій розвитку є розмежування головних ознак: рівня та стану загального розвитку підприємства і рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому за якісними рівнями кількісних значень інтегральних показників.

Необхідно відзначити, що точне позиціонування машинобудівних підприємств за рівнем загального розвитку у відповідності з рівнем сприятливості зовнішнього оточення, які у сукупності комплексно характеризують його компетентність до розвитку за допомогою універсальної шкали Харінгтона в сучасних умовах господарювання підприємств в Україні є утрудненим, оскільки існуючі інтервали шкали доцільніше використовувати в стабільно функціонуючій економіці, вони є непридатними для шкалювання будь-яких явищ. Тому, для забезпечення достовірності та наукової обґрунтованості ухвалення управлінських рішень з вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства, процес якісного розмежування складових формування стратегії розвитку в дослідженні проведено із застосуванням математичної теорії нечітких множин, яка дозволяє кількісно вимірювати нечіткі явища й застосовувати отримані дані для їх подальшого використання.

Положення теорії нечітких множин [23, 117, 135, 182, 219] передбачають використання та побудову функцій приналежності за експертними методами, яка характеризуватиме залежність між частотою віднесення параметрів, тобто рівня розвитку машинобудівного підприємства і рівня сприятливості зовнішнього середовища за кількісними значеннями інтегральних показників та їх відповідністю якісним ознакам щодо приналежності до класів «низький», «середній», «високий». Функція приналежності будується для кожного якісного класу за точками, що характеризують відношення позитивних відповідей експертів та загальної кількості відповідей.

Для забезпечення достовірності інформації на рівні 95% кількість залучених експертів дорівнювала 20 [4, с. 65], приналежність підприємств до якісних класів було здійснено на основі аналізу інтегральних показників загального рівня розвитку підприємства – $III_{зрп}$. (табл. 3.19) та інтегрального показника рівня сприятливості – $ICZ_{зовн_ср}$. (табл. 3.34). Приналежність підприємств до класів з низьким, середнім та високим рівнем загального розвитку (які відповідають в дослідженні запропонованим типам розвитку

«за рівнем спрямованості» таким як конструктивний розвиток, збалансований розвиток та деструктивний розвиток) та відповідність оцінки зовнішнього середовища як сприятливого до розвитку підприємств (які в дослідженні відповідають типу середовища: несприятливе, нейтральне, сприятливе), експерти здійснювали за бальною оцінкою, згідно з умовами проведення якої приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, а до третього в 3 бали. За розрахованими значеннями частоти віднесення різними експертами за рівнем загального розвитку до певних класів, для кожного підприємства було співставлено із значеннями його інтегральних показників, згідно з правилами використання методу лінгвістичної змінної [23].

Отримані данні з табл. 3.19 стали вихідними для побудови функцій приналежності підприємств до класів з низькими, середніми та високими рівнем розвитку, результати відображено в табл. К.1, К.3 (Додаток К) та побудови графіку функцій приналежності (рис. 3.1). А отримані данні з табл. 3.34 стали вихідними даними побудови функції приналежності зовнішнього середовища до класів з низьким, середнім та високим рівнем сприятливості, результати відображено в табл. Л.1, Л.3 (Додаток Л) та побудови графіку функції приналежності (рис. 3.2).

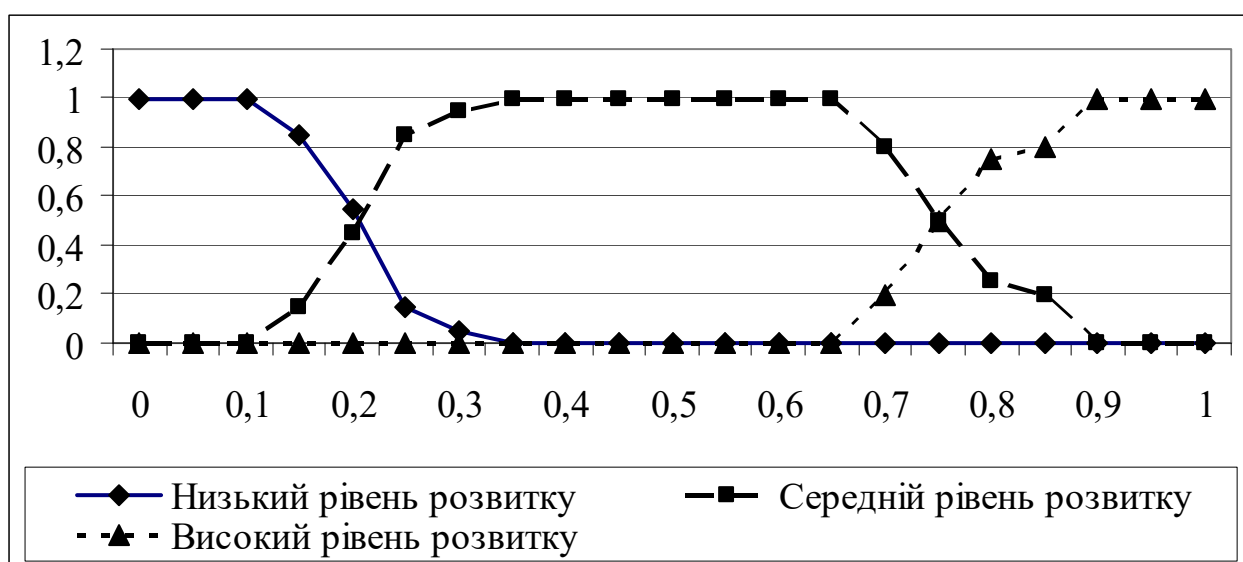


Рисунок 3.1 – Функції приналежності підприємств до класів залежно від оцінки його рівня загального розвитку

Розраховано та побудовано автором

Узгодженість думок експертів перевірялась за допомогою коефіцієнту конкордації. Розраховані значення коефіцієнту конкордації W дозволяють стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок.

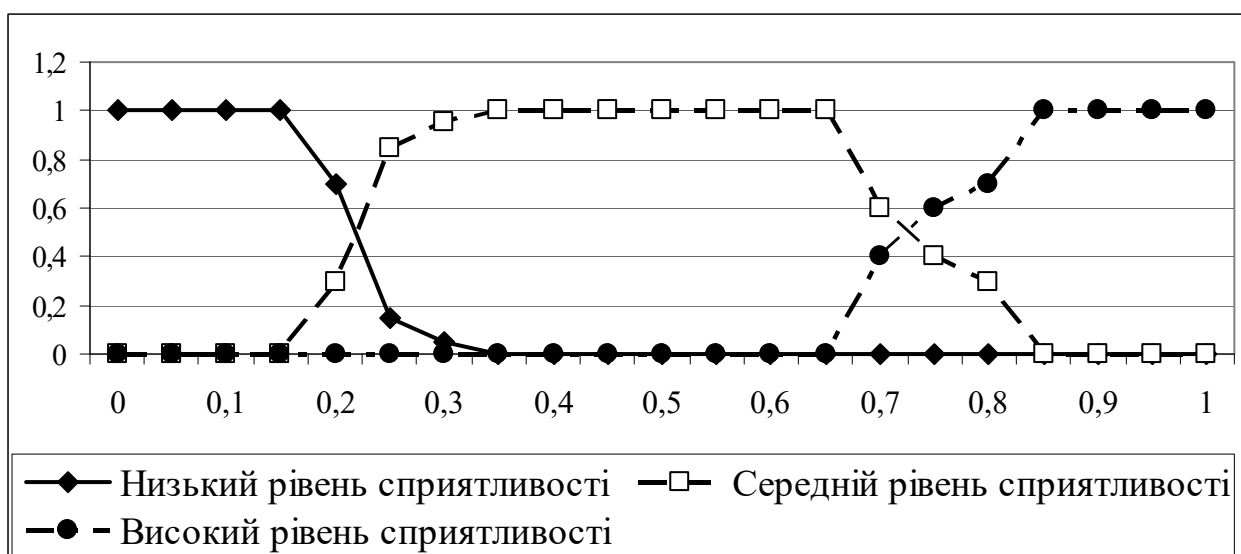


Рисунок 3.2 – Функції приналежності зовнішнього середовища до класів залежно від оцінки рівня сприятливості до розвитку

Розраховано та побудовано автором

Згідно з побудованими функціями приналежності було кількісно визначено межі виділених класів, які відображено в табл. 3.35 та виділено групи машинобудівних підприємств Харківського регіону із сукупності досліджуваних за класами рівня розвитку, які відображено в табл. 3.36.

У відповідності з визначеними інтервалами, у досліджуваній сукупності (табл. 3.35) з 18 машинобудівних підприємств за значенням інтегрального показника рівня загального розвитку станом на 2013 рік 6 підприємств (33%) мають низький рівень загального розвитку та найбільша їх частина – 12 підприємств (67%) мають середній рівень загального розвитку.

Аналогічна ситуація спостерігається і в попередніх періодах. При цьому бачимо, що за період 2007 – 2013 років до класу високого рівня загального розвитку не одне машинобудівне підприємство з сукупності аналізованих не потрапило.

Таблиця 3.35 – Межі якісних ознак інтегральних показників рівня загального розвитку підприємства ($III_{зрп}$) та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку ($ICZ_{зовн_ср.}$) за побудованими функціями приналежності

Складові формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низький	середній	високий
Рівень загального розвитку підприємства	0,000 – 0,183	0,183 – 0,750	0,750 – 1,000
Рівень сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку підприємства в цілому	0,000 – 0,220	0,220 – 0,725	0,725 – 1,000

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таблиця 3.36 – Розмежування машинобудівних підприємств Харківського регіону за класами низького, середнього та високого рівня загального розвитку згідно з побудованою функцією приналежності за роками

Якісна ознака рівня загального розвитку	Питома вага підприємств за якісною ознакою інтегрального показника рівня загального розвитку за роками, %						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Клас низького рівня (0,000 – 0,183)	16	22	33	39	22	33	33
Клас середнього рівня (0,183 – 0,750)	84	78	67	61	78	67	67
Клас високого рівня (0,750 – 1,000)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Такий стан загального рівня розвитку машинобудівних підприємств потребує розроблення подальшого методичного забезпечення з його управління, а саме формування стратегій розвитку у відповідності із стратегічним позиціонування у матриці стратегій з врахуванням виділених градацій за межами якісних ознак та запропонованих відповідних ним відмінних рис (табл. 3.37).

Таблиця 3.37 – Відмінні риси виділених градацій побудови матриці стратегій розвитку

Виділені градації	Межі якісних ознак	Відмінні риси
Рівень загального розвитку підприємства		
Деструктивний розвиток	низький 0,000 – 0,183	1) відображає наявність або відсутність невирішених протиріч та суперечностей у сферах життєдіяльності за ЗСП; 2) враховує достатність ресурсної бази для подолання протиріч або подальшого розвитку; 3) враховує взаємодію підприємства з агентами зовнішнього та внутрішнього середовища; 4) характеризує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища або здатність використовувати можливості зовнішнього середовища.
Збалансований розвиток	середній 0,183 – 0,750	
Конструктивний розвиток	високий 0,750 – 1,000	
Рівень сприятливості зовнішнього середовища до розвитку		
Несприятливе середовище	низький 0,000 – 0,220	1) відображає наявність або відсутність кризових явищ та протиріч в економічній, соціальній, фінансово-кредитній, інвестиційній та ресурсній сфері країни; 2) дозволяє оцінити рівень доступності зовнішніх фінансових, кредитних, інвестиційних ресурсів для розвитку підприємства; 3) дозволяє оцінити рівень галузевої конкуренції, привабливості регіону з позиції доступності та можливості фінансування наукових та науково - технічних робіт; 4) дозволяє оцінити рівень та доступність до фінансової підтримки наукових та стратегічних досліджень з боку держави та іноземних інвесторів; 5) дає можливість вибору інструментів реалізації стратегії розвитку, що відповідають стану сприятливості зовнішнього середовища.
Нейтральне середовище	середній 0,220 – 0,725	
Сприятливе середовище	високий 0,725 – 1,000	

Запропоновано автором

Кожний квадрант запропонованої матриці стратегій розвитку сучасного машинобудівного підприємства (рис. 1.6) вимагає їх чіткого розподілу та взаємоузгодження зі стратегічним набором підприємства за всіма видами стратегій (корпоративною, конкурентними, функціональними – як основними). Матриця має сутнісне спільні квадранти, що дозволяє, за пропозиціями Ястремської О.М. [221, 222], розглядати їх як три споріднені простори – зони розвитку, для яких рівень сприятливості зовнішнього оточення, рівень загального розвитку та стратегії їх використання мають певний взаємозв'язок.

Наведені стратегічні позиції підприємства у зонах розвитку обумовлені певними варіантами протиріч, що склалися в результаті різних комбінацій рівня загального розвитку підприємства та впливу сприятливості зовнішнього оточення на розвиток підприємства.

Три споріднені зони розвитку формуються такими квадрантами:

квадранти 1, 2, 4 – квадранти низького рівня розвитку, що характеризуються низьким та середнім значенням інтегральних показників складових, а саме деструктивним або збалансованим типом розвитку та несприятливим або нейтральним рівнем сприятливості зовнішнього середовища, що в сукупності характеризують низьку компетентність підприємства до розвитку. Підприємства які потрапили в зону низького розвитку відзначаються негативними тенденціями розвитку у всіх сферах життєдіяльності за ЗСП, що є відображенням невирішених протиріч і майже кризових явищ між ними, відсутністю необхідних ресурсів для подолання кризи або неефективним менеджментом щодо їх використання. Їм притаманна низька здатність адаптування до змін зовнішнього середовища яке характеризується наявністю кризових явищ загальноекономічного характеру, обмеженістю доступності до використання зовнішніх кредитних, фінансових та інвестиційних ресурсів неефективною державною підтримкою розвитку підприємств, низьким рівнем науково-технічного потенціалу та освіти. Діяльність таких підприємств потребує суттєвого оновлення

ресурсної бази для забезпечення розвитку, пошуку внутрішніх фінансових джерел – реструктуризації активів, реалізації не використовуваних активів, мінімізації зайвих витрат, згорання інвестицій, зниження виробничих та невиробничих витрат, ведення активної інформаційної взаємодії з агентами зовнішнього середовища для встановлення взаємозв'язків з підприємством. Тому для підприємства ці квадранти формують агресивний портфель стратегій деструктивного розвитку, до яких можна віднести антикризові стратегії, стратегію згорання та виживання. Якщо довгострокова перспектива розвитку не можлива, доцільно сформулювати стратегію виходу підприємства з галузі;

квадранти 3, 5, 7 – квадранти середнього рівня розвитку, які характеризуються середнім рівнем всіх своїх складових, або комбінацією високого рівня чи низького рівня однієї зі складових, а саме деструктивним, збалансованим або конструктивним типом розвитку в сукупності із несприятливим, нейтральним або сприятливим зовнішнім середовищем, що в сукупності характеризують середню компетентність підприємства до розвитку. Для підприємств які потрапили в зону середнього розвитку характерна наявність невирішених протиріч у деяких сферах життєдіяльності, що свідчить про умовну динамічну рівновагу між ними, здатність підприємства використовувати наявні ресурси для вирішення протиріч внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства, готовність до можливих перетворень та спрямованість до інвестиційно-інноваційної активності за рахунок реалізації можливостей зовнішнього оточення, яке характеризується уповільненим зростанням загальноекономічних показників розвитку країни, що є відображенням спаду кризових явищ та суперечностей в ній, середнім рівнем галузевої конкуренції, високим та середнім рівнем інвестиційних ризиків, обмеженістю доступу до фінансових, кредитних ресурсів та невисоким рівнем винахідницької активності. Таким підприємствам необхідно впровадження стратегій балансування між загрозами та можливостями зовнішнього середовища та наявним рівнем

розвитку складових життєдіяльності, що сприятимуть розвитку внутрішнього потенціалу і одночасно зміцнювати свої позиції на ринку, здійснювати вертикальну інтеграцію, створювати торгову мережу, створювати або підвищувати престиж торгових марок, підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати. Тому для підприємства ці квадранти формують збалансований портфель стратегій розвитку, до яких можна віднести стратегії зростання та стабілізації, стратегії поступового розвитку окремих складових життєдіяльності підприємства, пріоритетні напрямки реалізації яких лежать як у внутрішньому середовищі так і у зовнішньому;

квадранти 6, 8, 9 – квадранти високого рівня розвитку, що характеризуються середніми та високими значеннями інтегральних показників, що відповідає збалансованому та конструктивному типу розвитку у комбінації з помірною або високою привабливістю та сприятливістю зовнішнього середовища до розвитку, що в сукупності свідчить про достатньо високу компетентність підприємства до розвитку. Для таких підприємств, що потрапили в зону високого рівня розвитку характерно зростання кількісних та якісних характеристик підприємства за складовими ЗСП, що свідчить про відсутність кризових явищ на підприємстві. Функціональні сфери життєдіяльності достатньо розвинуті, збалансовані за рівнем розвитку, між ними відсутні принципові протиріччя, що є здобутком впровадження проактивного менеджменту. Підприємства мають достатньо ресурсів та високу продуктивність їх використання у виробничому і управлінському процесах, що стає підґрунтям своєчасного впровадження різноманітних інновацій у відповідності із зростанням сприятливості інвестиційно-інноваційного клімату як на рівні держави так і на рівні регіону. Таким чином, практично відсутні принципові протиріччя з оточенням, що дозволяє підприємству для подальшого розвитку обирати портфель консервативних стратегій, оскільки головною метою підприємства стає підтримка надбаних позицій у внутрішньому та зовнішньому середовищі. До таких можна віднести: довгострокові та середньострокові

інноваційні стратегії проведення НДДКР та інноваційні стратегії впровадження та адаптації нововведень, стратегії лідерства та конкурентних переваг, стратегії підтримки наявного рівня розвитку.

Таким чином, основні й запропоновані (табл. 1.8, розд.1) стратегії розвитку машинобудівного підприємства доцільно позиціонувати за квадрантами матриці відповідно до табл. 3.88, які за сутнісним наповненням відповідають певним зонам розвитку.

Так, квадранти 1, 2, 4 складають зону досягнення або забезпечення розвитку, оскільки його рівень за внутрішньою та зовнішньою ознаками є низькими або середніми; квадранти 3, 5, 7 – зону зростання рівня розвитку, що відповідає високому чи низькому рівню хоча б за однією складовою: або рівня загального розвитку підприємства, або рівня сприятливості зовнішнього оточення, або середньому за обома; квадранти 6, 8, 9 – зону підтримки та інноваційної спрямованості розвитку, оскільки розвиток є високим за двома складовими матриці: рівня загального розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього оточення, або середнім за однією та високим за іншою складовою.

Таблиця 3.38 – Розподіл основних видів стратегій розвитку машинобудівних підприємств за квадрантами матриці

Номер квадранта	Вид стратегії
1, 2, 4	Деструктивного розвитку або збалансованого розвитку; антикризова; виживання; згорання або стратегія виходу з галузі; стратегія внутрішнього розвитку на базі власних ресурсів підприємства; оновлення підприємства; пасивна (оборонна); стратегії балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку; стратегія з пріоритетом внутрішнього розвитку, стратегія з пріоритетом зовнішнього розвитку; збільшення долі ринку; стабілізації положення на ринку; підтримки низької собівартості; зростання прибутковості; зниження виробничих та невиробничих витрат; доходності та ліквідності.

Закінчення табл. 3.38

Номер квадранта	Вид стратегії
3, 5, 7	Збалансованого розвитку або конструктивного розвитку; зростання; стабілізації; поступового розвитку окремих складових життєдіяльності за ЗСП; внутрішнього розвитку, стратегія зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та позикових коштів; стратегія балансування внутрішнього та зовнішнього розвитку; часткового інвестування; пасивна; паритету; стратегія вибіркового розвитку; підтримки рівня капіталовкладень; збільшення ринкової вартості підприємства; іміджу; продуктової та процесної імітації.
6, 8, 9	Конструктивного розвитку; підтримки надбаних позицій у внутрішньому середовищі, підтримки надбаних позицій у зовнішньому середовищі; підтримки рівня розвитку складових життєдіяльності за ЗСП; стратегія лідерства та конкурентних переваг, інноваційна стратегія впровадження та адаптації нововведень, випереджуючої наукоємності, лідерства в дослідженнях; активного залучення інвестиційних та позикових ресурсів, державного інвестування та підтримки; активна (наступальна), інтегрованого зростання, диверсифікації.

Згруповано з врахуванням [166, 168, 176, 217, 218, 221, 222]

Практичне значення запропонованого методичного підходу до формування стратегій розвитку підприємств підтверджує його апробація на 18 досліджуваних підприємств машинобудування Харківського регіону, їх позиціонування за розрахованими інтегральними показниками рівня загального розвитку (табл. 3.19) та рівня сприятливості зовнішнього оточення (табл. 3.34) в 2013 році у запропонованій матриці стратегій, результати якого відображено на рис. 3.3.

За результатами позиціонування можна зробити наступні висновки:

майже всі машинобудівні підприємства за рівнем загального розвитку та відповідно рівню сприятливості зовнішнього середовища в 2013 році потрапили до 4 та 5 квадрантів матриці стратегій розвитку, а саме до зони низького та середнього рівня розвитку;

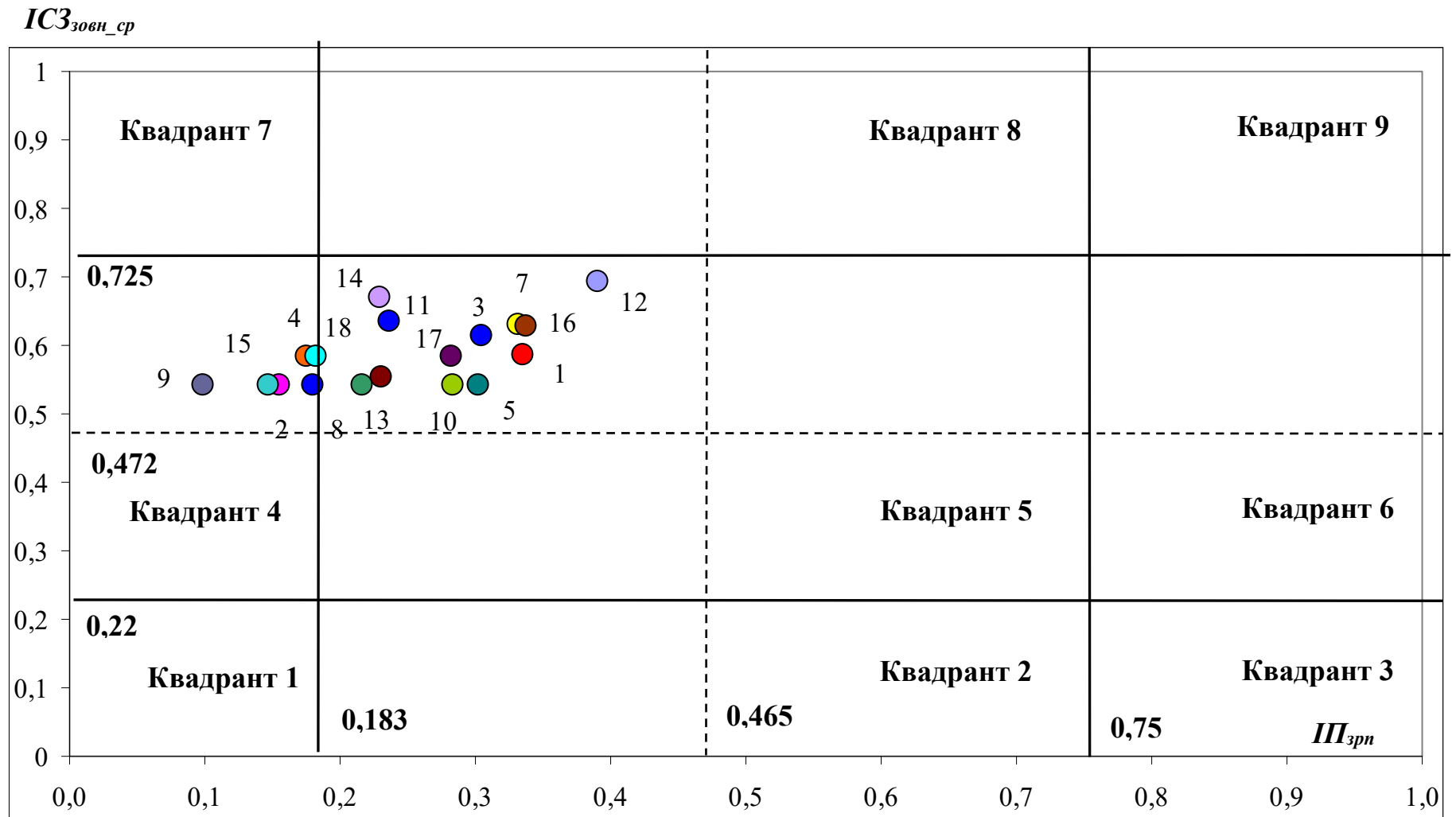


Рисунок 3.3 – Позиціонування машинобудівних підприємств Харківського регіону в матриці стратегій розвитку в 2013 році (побудовано автором)

так 6 підприємств, серед яких: ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод» (9), ПАТ «Завод Промзв'язок» (15), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (4), ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (2), ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (8) та ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (18), що складають 33,3% від досліджуваної сукупності, відповідно до результатів аналізу в 2013 році позиціонувались у квадранті 4, що характеризується низьким значенням (від 0 до 0,183) інтегральних показників загального рівня розвитку та середнім (ближче до високого – від 0,4725 до 0,725) значенням інтегральних показників рівня сприятливості зовнішнього оточення, а саме деструктивним типом розвитку підприємства та нейтральним рівнем сприятливості зовнішнього середовища (існують значні суперечності та протиріччя внутрішнього та зовнішнього середовища). Для таких підприємств переважним є агресивний портфель стратегій деструктивного розвитку, якому відповідають стратегії виживання та антикризові стратегії (табл. 3.38). Заходи щодо підвищення рівня розвитку повинні бути спрямовані на відновлення ефективного функціонування підприємств, підвищення його платоспроможності, ліквідності, рентабельності, позбавлення збиткових видів діяльності, зменшення витрат з метою відновлення своїх позицій на ринку. Відсутність державної підтримки розвитку машинобудівних підприємств, які потрапили в квадрант 4 загострює таке їх, становище, а неможливість використання кредитних та інвестиційних ресурсів як фінансово ненадійних утруднює реалізацію обраних корпоративних стратегій розвитку. Якщо відновлення стійкості, фінансової незалежності неможливо, якщо загострення протиріч між сферами життєдіяльності за ЗСП призвело до появи кризових явищ між ними, підприємству можна рекомендувати обирати стратегію ліквідації;

дванадцять інших підприємств машинобудування Харківського регіону, що складають 67,6% від досліджуваної сукупності, позиціонувались у квадранті 5, що характеризується середнім (ближче до низького – від 0,465 до 0,183) та середнім (ближче до високого – від 0,465 до 0,75) значенням

інтегральних показників загального рівня розвитку та середнім (ближче до високого – від 0,4725 до 0,725) значенням інтегральних показників зовнішнього оточення, а саме збалансованим типом розвитку та нейтральним (ближче до привабливого) рівнем сприятливості зовнішнього середовища, що відповідає збалансованому типу розвитку.

Для цієї сукупності підприємств рекомендовано портфель збалансованих корпоративних стратегій розвитку, до яких можна віднести (табл. 3.48) стратегії зростання та стабілізації, внутрішнього та зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та позикових коштів; часткового інвестування, стратегії вибіркового розвитку; підтримки рівня капіталовкладень; збільшення ринкової вартості підприємства; іміджу; продуктової та процесної імітації.

Обґрунтований вибір корпоративних стратегій розвитку сукупності аналізованих машинобудівних підприємств дає можливість менеджерам та управлінцям вищої ланки обирати корпоративну стратегію розвитку у відповідності з позиціонування підприємства у матриці стратегій розвитку, але впровадження концепції ЗСП до методичного підходу формування стратегії розвитку дає можливість визначити конкурентну стратегію підприємства як найбільш перспективний напрям розвитку або так звану «ключову компоненту розвитку та успіху» підприємства в контурі обраної корпоративної стратегії, яка є підґрунтям вибору найбільш дієвої забезпечуючої стратегії та визначає перспективну орієнтацію функціонального напрямку управління розвитком підприємства – функціональну стратегію розвитку, так і виявити «проблеми вузьких місць» в розвитку підприємства, що надасть змогу підприємству коректувати обрані стратегії (корпоративні та функціональні), стратегічні цілі розвитку та програму дій щодо її реалізації у відповідності з пріоритетним вибором. Для цього в дослідженні запропоновано формування стратегічного профілю розвитку підприємства відповідно запропонованій алгоритмічній моделі (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Алгоритмічна модель формування стратегічного профілю
Запропоновано автором

Практичне застосування запропонованої алгоритмічної моделі формування стратегічного профілю апробовано для ВАТ «Турбоатом» за результатами його діяльності в 2013 році з врахуванням впливу на його розвиток зовнішнього середовища, та складається з рішення послідовних кроків.

Для реалізації першого кроку алгоритмічної моделі доцільно використовувати результати проведеного в дослідженні формування обґрунтованої системи показників рівня розвитку підприємства за складовими ЗСП (табл. 3.11) та результати розрахунку інтегральних показників рівня розвитку складових ЗСП сукупності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2007 – 2013 роки (табл. 3.13-3.17), що є складовими 1 – 2 Етапів структурно-логічної послідовності формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств (рис. 1.10, під. 1.3). Результати рішення 1 Кроку для побудови стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» відображено в таблиці 3.39.

Таблиця 3.39 – Інтегральні показники рівня розвитку складових ЗСП ВАТ «Турбоатом»

Складова ЗСП	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Фінансова складова	0,1959	0,3406	0,2758	0,3176	0,4117	0,2656	0,3747
Клієнтська складова	0,0713	0,0636	0,1146	0,2294	0,2489	0,2275	0,2625
Складова бізнес-процесів	0,2970	0,2766	0,3151	0,3597	0,4310	0,3595	0,4228
Складова навчання та розвитку	0,5634	0,5419	0,5151	0,5074	0,5117	0,5599	0,5559
Інноваційно-інвестиційна складова	0,2399	0,2857	0,2934	0,2944	0,3029	0,2939	0,3352

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Результатом рішення 2 Кроку є формування діапазонів якісного розмежування рівня розвитку складових ЗСП машинобудівного підприємства. Процес якісного розмежування рівнів розвитку складових ЗСП

за класом низького, середнього та високого рівня розвитку проведено із застосуванням теорії нечітких множин, аналогічно визначенню в дослідженні меж якісних ознак рівня загального розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку з врахуванням відмінних рис виділених градацій. Приналежність складових розвитку підприємства за ЗСП до якісних класів з низьким, середнім та високим рівнем розвитку було здійснено експертами на основі аналізу розрахованих в дослідженні інтегральних показників розвитку складових ЗСП сукупності 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону (табл. 3.13 – 3.17) за бальною оцінкою класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, а до третього в 3 бали. За розрахованими значеннями частоти віднесення різними експертами за рівнем розвитку кожної складової ЗСП до певних класів, для кожного підприємства було співставлено із значеннями його інтегральних показників, згідно з правилами використання методу лінгвістичної змінної [134].

Отримані данні з табл. 3.13 – 3.17 стали вихідними для побудови функцій приналежності складових розвитку за ЗСП до класів з низькими, середніми та високими рівнем розвитку, результати якого відображено в табл. М.1 – М.5 (Додаток М) та в згрупованому вигляді відображено в табл. 3.40.

Таблиця 3.40 – Межі якісних ознак інтегральних показників розвитку складових ЗСП за побудованими функціями приналежності

Складові розвитку підприємства за ЗСП	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низький	середній	високий
Фінансова складова	0,000 – 0,143	0,143 – 0,658	0,658 – 1,000
Клієнтська складова	0,000 – 0,168	0,168 – 0,650	0,650 – 1,000
Складова бізнес-процесів	0,000 – 0,179	0,179 – 0,750	0,750 – 1,000
Складова навчання та розвитку	0,000 – 0,171	0,171 – 0,625	0,626 – 1,000
Інноваційно-інвестиційна складова	0,000 – 0,113	0,113 – 0,740	0,740 – 1,000

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємств

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити висновок про доцільність використання положень теорії нечітких множин для визначення меж якісних ознак складових ЗСП: фінансової, клієнтської, складової бізнес-процесів та інноваційне – інвестиційної складової, використання яких є доцільним для побудови континуумів розвитку складових ЗСП підприємства та побудови його стратегічного профілю.

Результатом рішення 3 Кроку є побудований стратегічний профіль ВАТ «Турбоатом» за 2013 рік, який представлено сукупністю континуумів розвитку кожної складової ЗСП (рис. 3.5), графічно об'єднаних в прямокутник стратифікації функціональних стратегій розвитку (рис. 3.6).

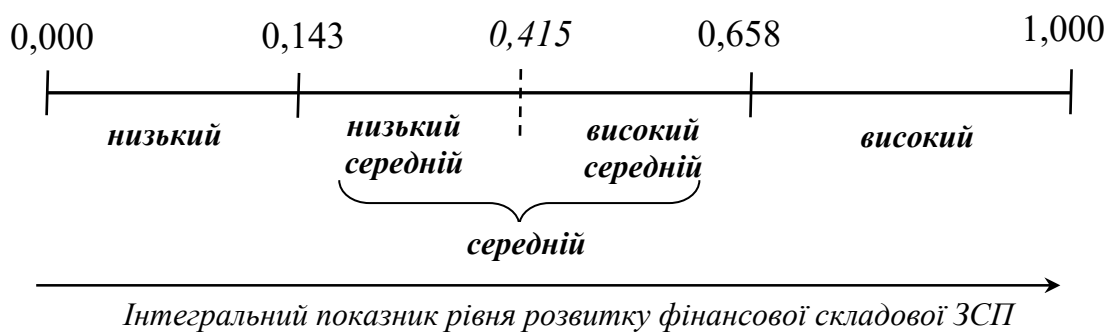


Рисунок 3.5 – Континуум розвитку фінансової складової збалансованої системи показників ВАТ «Турбоатом» в 2013 році

Адаптовано автором за [220]

Розраховані стратегічні профілі для 18 машинобудівних підприємств Харківської області за 2013 рік як результат практичної реалізації запропонованої алгоритмічної моделі з його формування наведено у Додатку Н на рис. Н.1 – Н. 18.

Наведені позиції інтегральних показників розвитку кожної складової у відповідних їм континуумах розвитку машинобудівних підприємств та побудова стратегічного профілю потребує їх розподілу та взаємоузгодження із стратегічним набором функціональних стратегій, вибір якої за пропозиціями нашого дослідження стане підґрунтям формування

стратегічного плану заходів з реалізації перспективної конкурентної стратегії у відповідності з обраною корпоративною стратегією з врахуванням якісних ознак рівня розвитку кожної складової ЗСП, які обґрунтовано відображають наявність або відсутність невирішених протиріч та суперечностей внутрішнього та зовнішнього щодо підприємства середовища та шляхи і можливості їх подолання.

За результатами проведеного аналізу рівня розвитку сукупності машинобудівних підприємств та з врахуванням пропозицій науковців щодо класифікації, сутності та організації розробки функціональних стратегій [20, 50, 52, 107, 112, 124, 168, 174, 176] в дослідженні запропоновано розподіл основних видів функціональних стратегій розвитку машинобудівних підприємств у відповідності з рівнем розвитку складових ЗСП за якісним розмежуванням «низький», «середній», «високий» табл. 3.41.

Відповідно до додатково запропонованої класифікаційної ознаки вибору конкурентної стратегії «за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складових збалансованої системи показників» за точки розвитку доцільно обирати як найбільший інтегральний показник рівня розвитку одної із складових ЗСП аналізованого підприємства, що відповідатиме напрямку перспективного розвитку (точка розвитку «перспективна») так і найменший інтегральний показник рівня розвитку одної із складових ЗСП підприємства, що відповідатиме напрямку розвитку, який потребує рішення проблеми вузьких місць підприємства (точка розвитку «проблемна»).

Саме перспективні та проблемні точки розвитку будуть характеризувати обрані конкурентні стратегії. При цьому за «перспективними» точками розвитку обирається перспективна конкурентна стратегія (що є переважною), а за «проблемною» точкою розвитку, яка становить певну загрозу, обирається проблемна конкурентна стратегія (що є додатковою). Але для підтримки перспективної конкурентної стратегії необхідно проблемну розглядати як субстратегію перспективної конкурентної стратегії.

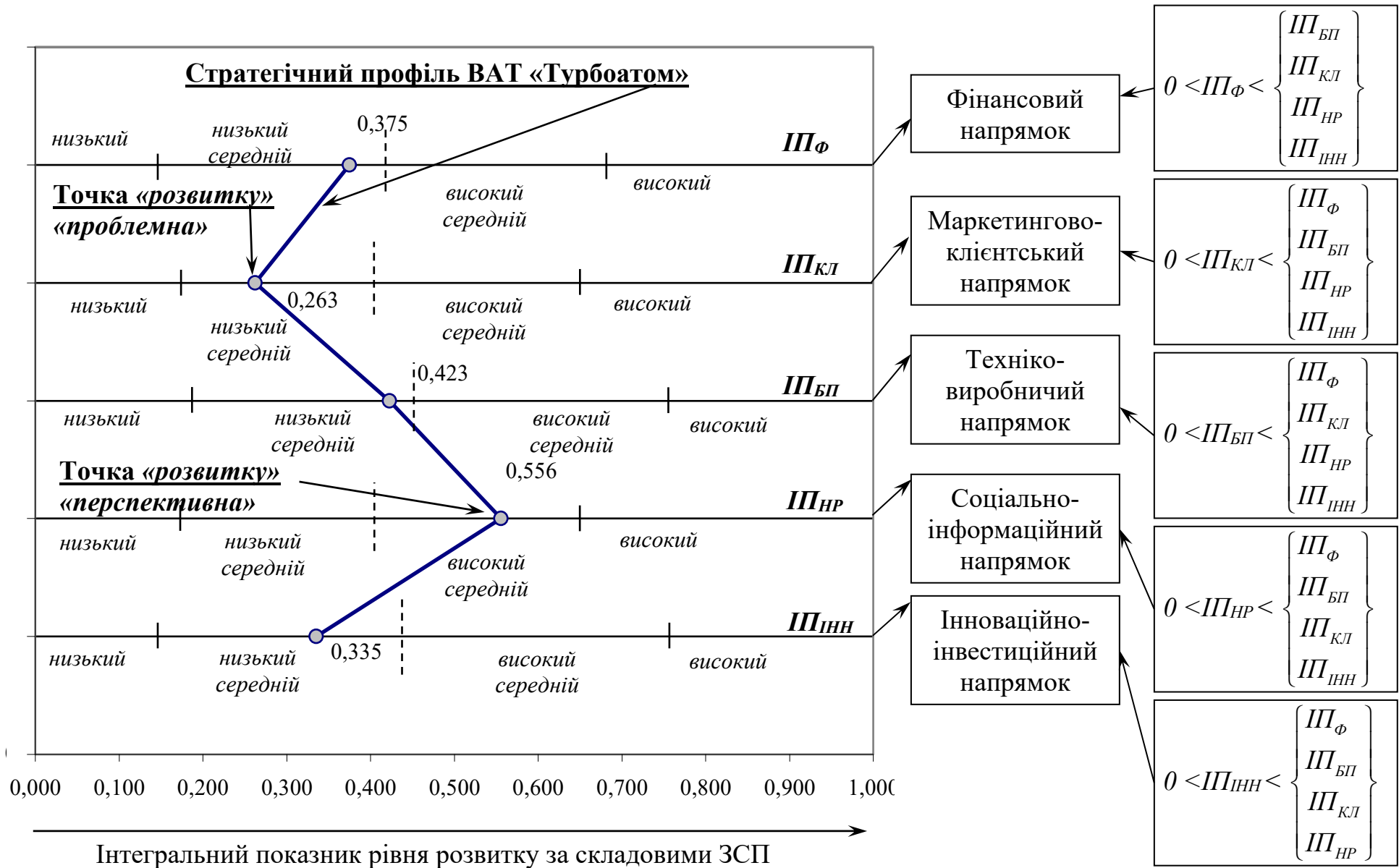


Рисунок 3.6 – Побудова стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» за позиціонування у матриці стратегій розвитку в 2013 році (розроблено автором)

Таблиця 3.41 – Розподіл основних видів функціональних стратегій розвитку машинобудівних підприємств у відповідності з рівнем розвитку складових ЗСП за якісним розмежуванням «низький», «середній», «високий»

	Фінансова складова (0,0 – 0,143)	Клієнтська складова (0,0 – 0,168)	Бізнес-процеси (0,0 – 0,179)	Персонал та навчання (0,0 – 0,171)	Інноваційно-інвестиційна (0,0 – 0,113)
Низький рівень інтегрального показника розвитку складової	<p>Характеристика стану: Наявність протиріч між потребами підприємства у функціонуванні та здатністю їх забезпечити, ріст збитковості, зменшення власного капіталу, наявність криз у фінансовій сфері, показники фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості мають від’ємне значення, велика залежність від кредитів та займів</p>	<p>Характеристика стану: Наявність криз між підприємством клієнтами, споживачами, постачальниками, покупцями, фінансовими установами і т.д., втрата ринків збуту, зменшення кількості замовлень, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, дуже низький рівень взаємодії з партнерами по бізнесу, відсутність іміджу</p>	<p>Характеристика стану: Наявність криз та не вирішених протиріч у сфері виробничій сфері, застарілі основні засоби, великий коефіцієнт зношеності основних засобів, завищені витрати в операційних, недостатньо матеріально – технічної бази для розвитку підприємства, постійне зростання собівартості продукції</p>	<p>Характеристика стану: Наявність кризових явищ в сфері трудових ресурсів підприємства, висока плинність кадрів, низький рівень мотивації до праці, відсутність програм стимулювання та ділової кар’єри, протиріччя між потребою та наявністю кваліфікованого персоналу, низький рівень заробітної плати, мінімальні соціальні гарантії та пільги, відсутність управлінської та корпоративної культури на підприємстві, дуже низький рівень інформованості</p>	<p>Характеристика стану: Кризові явища у сфері інноваційне – інвестиційної діяльності підприємства, відсутність персоналу достатнього рівня кваліфікації, невідповідність продукції потребам ринку в інноваційних характеристиках, відсутність інвестиційних ресурсів для оновлення виробничого процесу, негативне відношення до нових ідей керівництва, відсутність можливостей для розробки та адаптації інновацій-продуктів та процесів, відсутність дослідне – експериментальних потужностей</p>

Продовження табл. 3.41

	Фінансова складова	Клієнтська складова	Бізнес-процеси	Персонал та навчання	Інноваційно-інвестиційна
Низький рівень інтегрального показнику розвитку складової	Функціональні стратегії: Фінансової санації (при негативних результатах – стратегія ліквідації), мінімізації витрат, реструктуризація виробничої діяльності, стратегія запобігання банкрутству.	Функціональні стратегії: Оборонна маркетингова стратегія, маркетингових комунікацій низької інтенсивності короткострокового характеру, періодичної реклами, оновлення інформаційної взаємодії з клієнтами, збереження постійних клієнтів та постачальників; реструктуризації та повернення дебіторської заборгованості, підтримка наявних каналів збуту.	Функціональні стратегії: Підтримки виробничого процесу, контролю та виробничого планування, зменшення виробничих та невиробничих витрат, оптимізація структури основних фондів, реалізації не використовуваних основних засобів та нематеріальних активів, вдосконалення організації праці та збереження виробничого кваліфікованого персоналу	Функціональні стратегії: Забезпечуючи кадрові стратегії, збереження кваліфікованого персоналу, мінімальних мотиваційних програм та стимулювання, стратегії неекономічної мотивації, стратегії підвищення рівня інформованості персоналу, стратегії формування ключових цінностей, стратегії підвищення кваліфікації	Функціональні стратегії: Підтримуючи та захисні інноваційні стратегії спрямовані на поетапне та помірне удосконалення діючих технологічних процесів з метою зниження собівартості, покращення продукту або послуги, стратегія підвищення рівня кваліфікації та збереження раціоналізаторів та винахідників які є на підприємстві, стратегії залучення позикових фінансових ресурсів, реалізація інвестиційних проєктів, при негативних результатах – стратегія «збирання врожаю» відмова від використання та ліквідація існуючого технологічного процесу

Продовження табл. 3.41

	Фінансова складова (0,143 – 0,658)	Клієнтська складова (0,168 – 0,650)	Бізнес-процеси (0,179 – 0,750)	Персонал та навчання (0,171 – 0,625)	Інноваційно-інвестиційна (0,113 – 0,740)
Середній рівень інтегрального показнику показник складової	Характеристика стану: стан фінансово-економічного балансування задовільний, тенденція збільшення необоротних активів за рахунок збільшення кредитних фінансових ресурсів, зростаючий рівень платоспроможності, рентабельності (показники фінансової стійкості та незалежності відповідають нормативним)	Характеристика стану: Постійна або періодична робота з оновлення клієнтської бази, балансування рівня кредиторської та дебіторської заборгованості, періодичні накоплення готової продукції на складах, коливання об'ємів реалізації, відсутність постійного бюджету щодо маркетингових та рекламних заходів. Суперечності між якістю товарів та послуг та очікувань споживачів щодо неї.	Характеристика стану: Достатність ресурсів для періодичного оновлення матеріально – технічної бази, достій технологічний рівень обладнання та основних засобів підприємства, але існують протиріччя між технологічним рівнем обладнання та можливостями його модернізації у відповідності з вимогами ринку, між наявним та потрібним рівнем кваліфікації робітників, середній рівень зношеності основних засобів.	Характеристика стану: Достатній рівень кваліфікованого персоналу, але існують суперечності між рівнем оплати праці кваліфікованого персоналу та його справедливим рівнем, заробітна плата середня або вища за середній рівень по галузі, періодичні програми стимулювання та мотивації працівників підприємства, мінімальний рівень інвестування в персонал, середня або висока продуктивність праці	Характеристика стану; Наявність раціоналізаторів та дослідників, доля науково – технічного персоналу в загальній чисельності дорівнює середньому рівні або більше середнього, наявність загрози технологічного або функціонального заміщення продукту або товару, динаміка збільшення дослідне – експериментальних потужностей, наявність ліцензій, патентів власних або придбаних на стороні.

Продовження табл. 3.41

	Фінансова складова	Клієнтська складова	Бізнес-процеси	Персонал та навчання	Інноваційно-інвестиційна
Середній рівень інтегрального показнику розвитку складової	<p>Функціональні стратегії: Зростання ефективності операційної діяльності, стратегія підтримки ліквідності та фінансово-економічної стійкості, розширення кредитування, вибіркового фінансування в розвиток складових ЗСП, фінансової стабільності, стратегії балансування матеріальних та фінансових потоків</p>	<p>Функціональні стратегії: Стратегія підтримуючого та стимулюючого маркетингу, активні комунікації зі споживачем, співробітництво з партнерами, стимулювання збуту та сервісного обслуговування, постійна реклама в ЗМІ, пошук нових клієнтів, постійна робота з обліку дебіторської та кредиторської заборгованості, розширення клієнтської бази, підвищення ділової активності підприємства, зростання іміджу</p>	<p>Функціональні стратегії: Розвитку та підвищення ефективності виробничого процесу, оновлення бази основних засобів та нематеріальних активів, орієнтація на повне використання виробничого потенціалу підприємства, орієнтація на суттєві зміни технології та на мінімальний попит, оптимізації структури основних фондів, збереження виробничого кваліфікованого персоналу</p>	<p>Функціональні стратегії: Підтримуючи та активні кадрові стратегії, підвищення рівня інформованості та стратегічної свідомості персоналу, стратегії відтворення трудових ресурсів, стратегії підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, стратегії підвищення рівня мотивації та стимулювання, підвищення продуктивності праці.</p>	<p>Функціональні стратегії: Удосконалення та покращення діючих технологічних процесів та модифікації продукції, ліцензійні стратегії НДДКР, стратегії підтримки продуктового ряду, які спрямовані покращувати споживчі властивості продукції підприємства, стратегії продуктової та процесної імітації, стратегії слідування за ринком, стратегії ретронововведень.</p>

Продовження табл. 3.41

	Фінансова складова (0,658 – 1,000)	Клієнтська складова (0,650 – 1,000)	Бізнес-процеси (0,750 – 1,000)	Персонал та навчання (0,626 – 1,000)	Інноваційно-інвестиційна (0,740 – 1,000)
Високий рівень інтегрального показнику позитиву складової	Характеристика стану: Зростання фінансової стійкості та ліквідності, рівня прибутковості та доходності. Оптимізація співвідношення заємного та власного капіталу, достатність коштів щодо забезпечення розвитку всіх складових ЗСП	Характеристика стану: Займає лідируючі позиції на ринку, має постійних клієнтів як на вітчизняному та і на зарубіжному ринку, високий імідж, ефективна збутова діяльність, висока вага обсягу інноваційної та нової продукції в обсязі реалізованої, високі показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, зростання об'ємів реалізації, постійні рекламні та маркетингові заходи	Характеристика стану: Збалансованість між потребами підприємства в оновленні матеріально – виробничої сфери та потребами зовнішнього ринку до якості та новизни продукції, що виготовляється підприємством. Достатність ресурсів для впровадження технологічних інновацій в бізнес-процеси, оновлення основних засобів, постійне зростання коефіцієнту оборотності виробничих запасів та необоротних активів, зростання валової рентабельності виробництва.	Характеристика стану: Високий творчий та науковий потенціал кадрової складової підприємства, відсутність конфліктів та кризових явищ в кадровій сфері, наявність постійного складу кваліфікованого персоналу, зниження показників плинності та збільшення динаміки показників задоволеності працею робітників підприємства, оптимізація доли витрат на соціальні виплати та гарантії, висока питома вага працівників з середньо спеціальною та вищою освітою, висока свідомість, інформованість та моральні якості працівників	Характеристика стану: Наявність раціоналізаторів та дослідників, доля науково – технічного персоналу в загальній чисельності більше середнього, наявність дослідне – експериментального виробництва, є власні НДДКР, основна маса продукції на стадії виводу на ринок, високий ріст об'ємів виготовлення продукції динаміка збільшення дослідне – експериментальних потужностей, наявність ліцензій, патентів власних або придбаних на стороні, достатність інвестиційних та кредитних ресурсів

Закінчення табл. 3.41

	Фінансова складова	Клієнтська складова	Бізнес-процеси	Персонал та навчання	Інноваційно-інвестиційна
Високий рівень інтегрального показнику позитиву складової	Функціональні стратегії: Збільшення грошового потоку від операційної діяльності, оптимального співвідношення між оборотними та збереження позитивної тенденції росту прибутку, дотримання оптимальної структури капіталу, зниження ризиків фінансово-економічної діяльності, стратегії фінансового розвитку	Функціональні стратегії: Наступальна маркетингова стратегія, стратегія поглиблення на ринок, креативного та стимулюючого маркетингу, інтенсивних комунікацій та постійного співробітництва, інноваційна маркетингова стратегія, лідерства, пошуку нових ринків збуту, рекламна у ЗМІ довгострокового регулярного характеру.	Функціональні стратегії: Активні інноваційні виробничі стратегії, постійного оновлення техніки і обладнання, оновлення технологій та освоєння ресурсозберігаючих технологій, вдосконалення організації виробництва, повного задоволення попиту, створення нового або частково нового виробництва	Функціональні стратегії: Активні кадрові стратегії спрямовані на подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства, мотивації та стимулювання, матеріальної підтримки та зацікавленості в результатах своєї праці, оцінки та атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, інноваційні кадрові стратегії та розвитку стратегічної свідомості та високої інформованості персоналу, стратегії формування ключових цінностей	Функціональні стратегії: Дослідницького лідерства, активні довгострокові, економічної та соціальної спрямованості, стратегії технологічно трансферту, стратегії слідування за ринком, які спрямовані на випуск продукції найбільш рентабельної та потрібної ринку, наступальна стратегія або стратегія проникнення на нові ринки, стратегії продуктової та процесної імітації

Згруповано автором з врахуванням [18, 20,29, 50, 52, 107, 112, 124, 168, 174, 176]

В той же час, вибір функціональних стратегій розвитку необхідно проводити за якісним рівнем інтегрального показника рівня розвитку кожної складової ЗСП.

За результатами розрахованого стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» в 2013 році для реалізації обраної корпоративної стратегії збалансованого розвитку підприємства (5 квадрант матриці стратегій розвитку – рис. 3.5), можна визначити точки розвитку, перспективну конкурентну стратегію (з врахуванням її субстратегії) та обрати найбільш дієві забезпечуючи функціональні стратегії (табл. 3.41) розвитку.

За точку розвитку «перспективну» обрано найбільший інтегральний показник складової ЗСП «персонал та навчання» (0,556). Таким чином перспективною конкурентною стратегією доцільно вважати стратегію «персонал та навчання», основою якої є переваги ВАТ «Турбоатом» в цій складовій ЗСП: достатній рівень кадрового потенціалу підприємства, наявність та достатність у підприємства кваліфікованого персоналу, винахідників та раціоналізаторів, відсутність кризових явищ в кадровій сфері, задоволеність працівників умовами та оплатою праці, наявність дієвих стимулюючих та мотиваційних програм у кадровій роботі.

Тобто для подальшого розвитку за конкурентною кадровою стратегією в контурі корпоративної стратегії ВАТ «Турбоатом» рекомендовано набір функціональних стратегій за складовою персонал та навчання за її якісним середнім рівнем розвитку. До таких, відповідно табл. 3.41, необхідно віднести: підтримуючи та активні кадрові стратегії, стратегію підвищення рівня інформованості та стратегічної свідомості персоналу, стратегію відтворення трудових ресурсів, стратегію підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, стратегію підвищення рівня мотивації та стимулювання, підвищення продуктивності праці.

За точку розвитку «проблемну» обрано найменший інтегральний показник рівня розвитку складової ЗСП «клієнти» (0,2625), яка надає змогу виявити проблемну субстратегію конкурентної стратегії, яка становить для

ВАТ «Турбоатом» загрозу конкуренції та розвитку. «Проблемна» точка розвитку складової «клієнти», свідчить про наявність невирішених протиріч саме у сфері яка відображає зв'язок підприємства з зовнішнім середовищем – у сфері маркетингу та клієнтів. Таке його становище характеризується проявом ряду негативних тенденцій: у зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості, у збільшенні обсягів готової продукції на складі та зменшенні об'ємів її реалізації, у відсутності або зменшенні ефективності маркетингових програм, у зменшенні витрат на рекламу та збут та зменшенні ринків збуту. Тобто для подальшого розвитку за «найбільш проблемним напрямком» («розвиток за рахунок рішення проблем вузьких місць») в контурі корпоративної стратегії ВАТ «Турбоатом» рекомендовано набір функціональних стратегій розвитку за клієнтською складовою за її якісним середнім рівнем розвитку. До таких, відповідно табл. 3.41, необхідно віднести: стратегію підтримуючого та стимулюючого маркетингу, активних комунікацій зі споживачем, співробітництва з партнерами, стратегію стимулювання збуту та сервісного обслуговування, постійної реклама в ЗМІ та пошуку нових клієнтів, реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості, розширення клієнтської бази, підвищення ділової активності підприємства, зростання іміджу.

З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо реалізації перспективної конкурентної стратегії розвитку ВАТ «Турбоатом» запропоновано визначати основні заходи, що вона повинна передбачити, що потребує у відповідності з *5 Етапом* структурно-логічної послідовності формування стратегії розвитку (рис. 1.10) – формування стратегічного плану заходів з її реалізації.

Для визначення необхідних заходів та їх черговості у стратегічному плані в дослідженні запропоновано використовувати збалансовану систему показників (обґрунтування вибору яких доведено результатами факторного аналізу та за якими було розраховано інтегральні показники рівню розвитку складових ЗСП) та результати проведеного аналізу комплексної оцінки

значущості кожного з запропонованого заходу. Такий аналіз доцільно проводити в декілька етапів, а саме: визначення фактичних та контрольних показників за кожним заходом; розрахунок резерву за кожним і-им заходом; визначення комплексної оцінки значущості і-го заходу, що передбачає коригування визначеного резерву на його коефіцієнт значущості для досягнення цілі [136].

Використання запропонованих рекомендацій дозволить достатньо обґрунтовано здійснити вибір заходів стратегічного плану з реалізації перспективної конкурентної стратегії підприємства, а саме для визначення послідовності заходів, що дозволять впровадити визначений стратегічний напрям розвитку, повинні бути визначені існуючі резерви складових за перспективною точкою розвитку та за проблемною точкою розвитку у відповідності з фактичними значеннями часткових показників, які їх характеризують.

Часткові показники не тільки характеризують перспективний та найбільш проблемний напрямки розвитку певних складових ЗСП, а й зумовлюють сутність заходів стратегічного плану з реалізації перспективної конкурентної стратегії, що забезпечують її виконання. Резерв зростання кожного показника визначених складових є резервом заходу і може бути розрахований за формулою 3.4 [136]:

$$R_i = \left| 1 - \frac{X_{i\text{факт}}}{X_{i\text{етал}}} \right|, \quad (3.4)$$

де R_i – резерв і-го заходу;

$X_{i\text{факт}}$ – фактичне значення і-го показника;

$X_{i\text{етал}}$ – еталонне значення і-го показника (визначене менеджерами, особами, що приймають управлінські рішення).

У табл. 3.42 наведено фактичні значення показників, що використовувались для розрахунку інтегральних показників рівня розвитку

складової персонал та навчання та рівня розвитку клієнтської складової ВАТ «Турбоатом» в 2013 році, та еталонні (визначені менеджерами, особами, що приймають рішення), а також резерви відповідних заходів.

Таблиця 3.42 – Фактичні та контрольні значення показників виконання заходів

Показник	Значення показника		Резерв заходу
	фактичне	еталонне	
Перспективна конкурентна стратегія (за складовою ЗСП навчання та розвиток)			
Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП	0,4237	0,5007	0,1538
Питома вага працівників, навчених новим професіям	0,1348	0,2575	0,4765
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, всього	0,1808	0,8804	0,7946
Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції	0,2921	0,6567	0,5552
Відрахування на соціальні потреби	0,0814	0,2232	0,6353
Коефіцієнт використання робочого часу	0,8621	0,9208	0,0637
Проблемна конкурентна стратегія (за клієнтською складовою ЗСП)			
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,7872	43,1333	0,9354
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	2,0013	11,9913	0,8331
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,1164	23,1043	0,9517
Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	0,0002	0,6318	0,9997
Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	1,0000	1,0000	0,0000
Коефіцієнт оборотності готової продукції	23,2605	99,4547	0,7661

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Однак фактичні значення часткових показників не враховують значущість даного заходу в досягненні головної мети:

– для конкурентної перспективної стратегії – підвищення рівня розвитку підприємства за рахунок виявлення та групування найбільш перспективних переваг підприємства;

– для конкурентної проблемної стратегії – підвищення рівня розвитку підприємства за рахунок рішення найбільш проблемних недоліків розвитку, що підсилюватиме конкурентні переваги підприємства.

Тому при визначенні послідовності [133] заходів необхідно враховувати кількісне фактичне значення часткових показників у комплексній оцінці значущості i -го заходу що визначається за формулою 3.5:

$$КОЗ_i = R_i \times j_i \quad (3.5)$$

де $КОЗ_i$ – комплексна оцінка значущості i -го заходу;

R_i – резерв i -го заходу;

j_i – коефіцієнт значущості i -го заходу.

Для визначення коефіцієнта значущості i -го заходу доцільним є використання коефіцієнтів значущості показників, які було враховано при розрахунку інтегральних показників рівня розвитку складових збалансованої системи показників і є зваженими факторними навантаженнями у їх загальній сумі.

У табл. 3.43 відображено значення комплексної оцінки значущості заходів стратегічного плану з реалізації конкурентної стратегії ВАТ «Турбоатом» в 2013 році з врахуванням фактичних значень показників виконання заходів за двома групами субстратегії: перспективної конкурентної стратегії та проблемної конкурентної стратегії.

Найбільше значення комплексної оцінки значущості (табл. 3.43) належить заходу, що потребує першочергового впровадження.

Розрахунок комплексної оцінки значущості заходів стратегічного плану з реалізації перспективної конкурентної стратегії ВАТ «Турбоатом» в 2013 році дозволяє визначити найбільш пріоритетні та першочергові з них окремо для двох груп субстратегії: конкурентної перспективної стратегії (табл. 3.44) та конкурентної проблемної стратегії (табл. 3.45).

Таблиця 3.43 – Значення комплексної оцінки значущості заходів стратегічного плану з реалізації конкурентних стратегій

№ заходу за показником	Коефіцієнт значущості	Резерв заходу	Комплексна оцінка значущості впровадження заходу
Перспективна конкурентна стратегія (за складовою ЗСП персонал та навчання)			
1	0,16282	0,1538	0,02504
2	0,15494	0,4765	0,07383
3	0,14916	0,7946	0,11853
4	0,18185	0,5552	0,10096
5	0,18082	0,6353	0,11488
6	0,17040	0,0637	0,01086
Проблемна конкурентна стратегія (за клієнтською складовою ЗСП)			
1	0,17046	0,9354	0,15945
2	0,16274	0,8331	0,13558
3	0,16131	0,9517	0,15352
4	0,14931	0,9997	0,14926
5	0,17385	0,0000	0,00000
6	0,18233	0,7661	0,13969

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Таблиця 3.44 – Пріоритетні заходи стратегічного плану з реалізації стратегії конкурентної перспективної стратегії ВАТ «Турбоатом» за складовою ЗСП персонал та навчання

Сутність заходу	№ заходу	Пріоритет реалізації
Збільшення обсягу інвестування в формування та професійний розвиток персоналу з врахуванням сучасних потреб виробництва нової та інноваційної продукції підприємства	3	1
Збільшення обсягу виплат на соціальні потреби за рахунок формування резервних соціальних фондів з прибутку підприємства	5	2
Підвищення рівня соціальної захищеності працівників через розробку дієвих систем оплати праці з врахуванням участі працівників в прибутках та капіталі	4	3

Закінчення табл. 3.44

Сутність заходу	№ заходу	Пріоритет реалізації
Збільшення кількості працівників, навчених новим та суміжним професіям, через інвестування у розвиток персоналу та впровадження системи безперервного навчання	2	4
Збільшення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та підвищення компетенцій персоналу за рахунок підвищення рівня відповідності заробітної плати результатам праці персоналу	1	5
Зменшення втрат робочого часу (загальних, внутрішньозмінних, непродуктивних) через реалізацію мотиваційних заходів щодо стимулювання трудової та творчої активності працівників та заходів з нормування та тарифікації трудового процесу	6	6

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Таблиця 3.45 – Пріоритетні заходи стратегічного плану з реалізації стратегії конкурентної проблемної стратегії ВАТ «Турбоатом» за клієнтською складовою ЗСП

Сутність заходу	№ заходу	Пріоритет реалізації
Збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості через впровадження ефективної кредитної політики з управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження безнадійних боргів	1	1
Збільшення некритичного уповільнення оборотності кредиторської заборгованості підприємства постачальниками за рахунок зростання довіри та постійних довгострокових відношень з боку постачальників (як результату зростання іміджу підприємства як надійного та поважного клієнта)	3	2
Пошук нових клієнтів та збільшення обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	4	3
Збільшення коефіцієнту оборотності готової продукції за рахунок розробки дієвих заходів збутової та маркетингової діяльності	6	4
Зростання довіри з боку постійних клієнтів та збільшення кількості нових клієнтів через забезпечення відповідного рівня загальної (поточної) ліквідності	2	5
Пошук нових закордонних ринків та збільшення обсягу експорту нової продукції	5	6

Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Таким чином, згідно розрахунків, результати яких представлені у табл. 3.44, 3.45, найбільш пріоритетними заходами стратегічного плану реалізації конкурентної стратегії ВАТ «Турбоатом» є такі:

щодо конкурентної перспективної стратегії – збільшення обсягу інвестування в формування та професійний розвиток персоналу, що забезпечить підприємство персоналом необхідної кваліфікації відповідно до потреб підприємства у виробництві нової та інноваційної продукції (3 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1185); збільшення обсягів та підвищення раціональності розподілу виплат на соціальні потреби працівників, що збільшить їх довіру та впевненість у майбутньому саме на цьому підприємстві (5 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1148); підвищення рівня соціальної захищеності працівників як результату дієвих та справедливих систем оплати та преміювання працівників (4 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1009); підвищення інвестування в розвиток та навчання персоналу, що забезпечить підприємство персоналом вмотивованим до підвищення продуктивності праці та виробничого настрою (2 захід, комплексна оцінка значущості – 0,0738); підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці та підвищення компетенцій персоналу (1 захід, комплексна оцінка значущості – 0,0250); активізація мотиваційних заходів та заходів щодо нормування та тарифікації трудового процесу (6 захід, комплексна оцінка значущості – 0,0108);

щодо конкурентної проблемної стратегії – впровадження ефективної кредитної політики з управління дебіторської заборгованості (1 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1594); розвинення політики довіри та надійності в очах постачальників як результату зростання іміджу підприємства як надійного та поважного клієнта, що стане підґрунтям некритичного уповільнення кредиторської заборгованості що потребує (3 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1535); пошук нових клієнтів та збільшення обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, що сприятиме зростанню іміджу підприємства як інноваційне

спрямованого та отриманню додаткового доходу на нових ринках (4 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1493); розробки дієвих заходів збутової та маркетингової діяльності, активних комунікацій зі споживачами, сервісного обслуговування та реклами, що сприятиме збільшенню оборотності готової продукції (6 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1397); забезпечення відповідного рівня загальної ліквідності, що також сприятиме зростанню довіри до підприємства з боку клієнтів та збільшенню клієнтської бази (2 захід, комплексна оцінка значущості – 0,1356); пошук нових закордонних ринків та збільшення експорту нової продукції (5 захід, комплексна оцінка значущості – 0,0000).

Розроблені й обґрунтовані теоретичні положення та методичні рекомендації забезпечення формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників дозволять ухвалювати управлінські рішення щодо обґрунтування їх видів з врахуванням загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до їх розвитку, а також визначити конкурентну стратегію та забезпечуючи функціональні стратегії у відповідності з розрахованим стратегічним профілем підприємства.

Висновки до 3 розділу

1. Основні тенденції зміни складових ЗСП, що характеризують їх економічну сутність та склад часткових показників визначено за результатами багатовимірного факторного аналізу для 18 підприємств машинобудування як результату управління розвитком за період 2007 – 2013 рр. За фінансовою складовою найбільш значущими є показники рентабельності, фінансової стійкості, які зумовлюють її управління з позиції ефективності використання ресурсів та капіталу підприємства. За клієнтською складовою – показники обсягу нової та інноваційної продукції на ринках дальнього та ближнього зарубіжжя, коефіцієнти оборотності

готової продукції, які характеризують збутову та маркетингову діяльність підприємства. За складовою бізнес-процесів – показники оборотності запасів та необоротних активів, фондоддачі, рентабельності виробництва та продажу, які забезпечують матеріально-технічну базу розвитку підприємства. За складовою персонал та навчання – заробітна плати, кількість працівників навчених новим професіям та тих, що підвищили кваліфікацію, що підтверджують важливість інвестування в розвиток, мотивацію та відтворення трудових ресурсів. За складовою інноваційно-інвестиційною – показники, що відбивають важливість інвестування в активізацію інноваційної діяльності підприємства, а саме – обсяг інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів, обсяг власних інвестицій на технологічні інновації, питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами.

2. Інтегральний показник загального рівня розвитку підприємства доцільно розраховувати за методом адитивної згортки з урахуванням інтегральних показників всіх складових ЗСП щодо часткових показників, відібраних за допомогою багатовимірного факторного аналізу з урахуванням коефіцієнтів значущості часткових показників, визначених за їх нормованими факторними навантаженнями та коефіцієнтів значущості складових, визначених з використанням експертних методів.

3. Результати розрахунку інтегральних показників рівня розвитку складових збалансованої системи показників свідчать про нестійку тенденцію щодо їх значень за окремими підприємствами протягом аналізованого періоду 2007 – 2013 рр. 16% підприємств машинобудування мають високий або середній рівень розвитку усіх складових збалансованої системи показників. Проте 27% підприємств із всієї сукупності мають високий рівень розвитку чотирьох складових ЗСП та низький рівень інноваційно-інвестиційної складової. 22% підприємств мають низький рівень розвитку фінансової та клієнтської складової та середній або високий рівень розвитку складової бізнес-процесів, та інноваційно-інвестиційної складової. Майже 33% машинобудівних підприємств мають високий рівень розвитку

тільки складової персонал та навчання. Це свідчить про існування певних можливостей до розвитку цих підприємств за складовими які мають найвищий рівень розвитку з одного боку, а з іншого, низький рівень інших складових підтверджує наявність певних невіршених протиріч в окремих сферах їх життєдіяльності за ЗСП та недостатню ефективність використання внутрішніх можливостей та компетенції до їх вирішення.

4. За період 2017 – 2013 рр. динаміка зайняття підприємствами машинобудування Харківської області певних позицій відповідно до рангів згідно значень інтегрального показника рівня загального розвитку є нестійкою. Серед даної сукупності лідерами щодо рівня загального розвитку та відповідно й рівня розвитку складових ЗСП є 38,89% підприємств, серед яких такі як: ВАТ «Турбоатом» (ранг 4 в 2012 році та ранг 1 в 2013 році), ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (ранг 1 в 2012 році та ранг 3 в 2013 році), ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» (2 ранг в 2012 та в 2013 році). Загальний рівень інтегральних показників розвитку сукупності аналізованих підприємств є достатньо низьким (від 0,099 до рівня 0,3903 в 2013 р.), тобто на підприємствах спостерігається подальший розвиток кризових явищ у різних сферах життєдіяльності, що підтверджує доцільність формування стратегій їх розвитку з врахуванням спрямованості внутрішніх та зовнішніх можливостей підприємств до розв'язання існуючих протиріч.

5. Загальний багатовимірний факторний аналіз щодо складових сприятливості зовнішнього оточення: загального стану розвитку економіки країни, інноваційно-інвестиційного макросередовища та інноваційно-інвестиційного мікросередовища дозволив встановити, що перелік складових є достатньо обґрунтованим, оскільки у своїй сукупності отримані фактори комплексно описують кожну з них через найвагоміші показники у своєму складі, а сформована система показників для оцінювання рівня сприятливості зовнішнього оточення (складова загального стану економіки – 10 показників, інноваційно-інвестиційне макросередовище – 14, складова інноваційно-

інвестиційне середовища прямого впливу – 7) характеризується достатньою та необхідною кількістю показників, що достатньо повно характеризують їх вплив щодо створення сприятливих умов для розвитку підприємств.

6. Інтегральний показник рівня сприятливості до розвитку підприємств у зовнішньому середовищі доцільно розраховувати за методом адитивної згортки з урахуванням інтегральних показників всіх складових зовнішнього середовища щодо часткових показників, відібраних за допомогою багатовимірного факторного аналізу з урахуванням коефіцієнтів значущості часткових показників, визначених за їх нормованими факторними навантаженнями та коефіцієнтів значущості складових, визначених з використанням експертних методів.

7. За результатами розрахунку інтегральних показників рівня сприятливості до розвитку за складовими зовнішнього середовища за період 2007-2013 рр. можна відзначити наступне: спостерігається динаміка збільшення інтегрального показника загального стану розвитку економіки країни та динаміка зростання інтегрального показника сприятливості зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища непрямого впливу, що свідчить про наявність в економіці країни та у інноваційно-інвестиційній сфері функціонування машинобудівних підприємств певних передумов для їх подальшого розвитку, що є підґрунтям для підвищення інноваційної та інвестиційної активності машинобудівних підприємств, що визначена за розрахунками як низька.

8. Два критерії – рівень загального розвитку підприємства та рівень сприятливості до розвитку у зовнішньому середовищі становить єдине поле формування загальних стратегій, і тому вони об'єднанні за принципом позиціонування у 9-ти квадранту матрицю стратегій, поле якої розподілено за трьома якісними ознаками низького, середнього та високого рівня методом нечітких множин за чіткими умовами. Отримані інтервали якісних ознак складових формування стратегій розвитку є такими: для рівня загального розвитку підприємства – низький рівень або деструктивний розвиток (0,000 –

0,183), середній рівень або збалансований розвиток (0,183 – 0,750) та високий рівень або конструктивний розвиток (0,750 – 1,000); для рівня сприятливості до розвитку зовнішнього середовища – низький рівень або несприятливе середовище (0,000 – 0,220) середній рівень або нейтральне середовище (0,220 – 0,725) та високий рівень або сприятливе середовище (0,725 – 1,000).

9. За рівнем інтегральних показників рівня загального розвитку та рівня сприятливості до розвитку зовнішнього середовища аналізовані машинобудівні підприємства Харківського регіону були позиціоновані у матриці стратегій розвитку. В матриці виділено три зони стратегій: квадранти 1, 2, 4 складають зону досягнення або забезпечення розвитку; квадранти 3, 5, 7 – зону зростання рівня розвитку; квадранти 6, 8, 9 – зону підтримки та інноваційної спрямованості розвитку. За результатами позиціонування підприємств у матриці в 2013 р. шість машинобудівних підприємств (33,3% від сукупності), характеризуються низьким значенням загального рівня розвитку та середнім рівнем сприятливості зовнішнього оточення (квадрант 4). Для таких підприємств запропоновано стратегії підтримки низької собівартості; зростання прибутковості; зниження виробничих та невиробничих витрат, виживання та антикризові стратегії. Дванадцять підприємств (67,6%), позиціоновано за середніми рівнями загального розвитку та сприятливості зовнішнього середовища (квадрант 5). Для таких підприємств рекомендовано стратегії зростання та стабілізації, внутрішнього та зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та позикових коштів; часткового інвестування, збільшення ринкової вартості підприємства; іміджу.

10. Запропонована алгоритмічна модель формування стратегічного профілю підприємства, сутність якої полягає у визначенні точок розвитку підприємства за кожною складовою ЗСП з урахуванням їх якісного рівня щодо кількісно-якісних характеристик інтегральних показників, які доцільно розглядати за двома видами: як точки перспективного розвитку, що характеризують конкурентні перспективні стратегії, та точки проблемного розвитку, які визначатимуть проблемні конкурентні стратегії, що

підтверджує сучасне дихотомічне розуміння поняття «розвиток» в позитивному та негативному аспектах.

Практичне застосування запропонованої моделі формування стратегічного профілю апробовано для ВАТ «Турбоатом» за результатами його діяльності в 2013 році. За розрахованим стратегічним профілем підприємства визначено його конкурентну перспективну стратегію за складовою ЗСП персонал та навчання та проблемну конкурентну стратегію за клієнтською складовою ЗСП.

11. На основі стратегічного профілю визначено функціональні стратегії за кожною складовою ЗСП, які водночас характеризують конкурентну спрямованість стратегічного управління підприємством. Сутність кожної функціональної стратегії за складовими ЗСП визначається у відповідності з якісним інтервалом, який відповідає кількісному значенню інтегрального показника відповідної складової. Таким чином, сутність функціональних стратегій залежить від кількісних значень інтегральних показників розвитку складових та їх приналежності до якісного інтервалу, який визначено методом нечітких множин.

12. Запропоновано перспективні пріоритетні заходи реалізації конкурентних стратегій (перспективних і проблемних), рейтинг яких визначено за комплексною оцінкою, що характеризує значущість кожного заходу та відхилення показника, який його визначає. Апробацію пропозицій здійснено на прикладі ВАТ «Турбоатом» за 2013 р. В якості таких заходів реалізації перспективної конкурентної стратегії розвитку за складовою ЗСП «персонал та навчання» запропоновані: збільшення обсягу інвестування в формування та професійний розвиток персоналу; збільшення обсягів та підвищення раціональності розподілу виплат на соціальні потреби працівників; підвищення рівня соціальної захищеності працівників як результату дієвих та справедливих систем оплати та преміювання працівників; підвищення інвестування в розвиток та навчання персоналу, що забезпечить підприємство персоналом вмотивованим до підвищення

продуктивності праці та виробничого настрою; підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці та підвищення компетенцій персоналу; активізація мотиваційних заходів та заходів щодо нормування та тарифікації трудового процесу. Як найбільш значущі заходи реалізації проблемної конкурентної стратегії розвитку за клієнтською складовою ЗСП для ВАТ «Турбоатом» визначено: впровадження ефективної кредитної політики з управління дебіторської заборгованості; розвинення політики довіри та надійності в очах постачальників, що стане підґрунтям некритичного уповільнення кредиторської заборгованості; пошук нових клієнтів та збільшення обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції; розробки дієвих заходів збутової та маркетингової діяльності, активних комунікацій зі споживачами, сервісного обслуговування та реклами, що сприятиме збільшенню оборотності готової продукції; забезпечення відповідного рівня загальної ліквідності, що також сприятиме зростанню довіри до підприємства з боку клієнтів та збільшенню клієнтської бази; пошук нових закордонних ринків та збільшення експорту нової продукції.

Висновки і пропозиції, представлені у 3 розділі, опубліковані у роботах [149, 153, 155, 158, 159, 160, 162, 163, 164].

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 багатовимірного факторного аналізу системою часткових показників та розрахунок інтегрального показнику 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 «персонал та навчання» (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 «ХПІ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А. А. Абдрахманова // Бізнес Інформ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 7–10.
- 2 Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
- 3 Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.
- 4 Азгальдов Г. Г. Экспертные методы в оценке качества товаров / Г. Г. Азгальдов, С. П. Райхман. – Москва : Экономика, 1974. – 151 с.
- 5 Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблицер, 2002. – 287 с.
- 6 Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – Москва : Прогресс, 1985. – 328 с.
- 7 Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
- 8 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питерком, 1999. – 416 с.
- 9 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. и ав. предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.

- 10 Аньшин В. М. Инновационный менеджмент / В. М. Аньшин, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – Москва : Дело, 2007. – 584 с.
- 11 Ашмарина С. И. Информационное развитие промышленных предприятий : оценка, резервы повышения : монографія / С. И. Ашмарина, Ю. В. Волкова. – Самара : ФГБУН Самарский научный центр РАН, 2011. – 260 с.
- 12 Бабіч В. В. Фінансовий облік – 2 : навч. посіб. / В. В. Бабіч. – Київ : КНЕУ, 2010. – 433 с.
- 13 Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Ленинград : Машиностроение, 1989. – 176 с.
- 14 Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.
- 15 Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
- 16 Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С. Б. Барнгольц. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 259 с.
- 17 Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – Москва : Статистика, 1980. – 263 с.
- 18 Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
- 19 Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
- 20 Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

21 Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – в 2 т. Серия «Библиотека финансового менеджмента». – вып. 3. – Киев : Ника–Центр, 1999. – Т. 1. – 528 с.

22 Большая Советская энциклопедия / под ред. Б. А. Введенского – Москва : Сов. энциклопедия, 1975. – Т. 34. – 656 с.

23 Борисов А. Н. Модели принятия решений на основе лингвистической переменной / А. Н. Борисов и др. – Рига : Зинатне, 1982. – 256 с.

24 Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.

25 Бурков В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Бурков, В. Л. Ириков. – Москва : Наука, 1994. – 270 с.

26 Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : Цент учеб. лит, 2005. – 366 с.

27 Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 69–71.

28 Верхоглядова Н. І. До питання про економічну сутність інноваційного розвитку / Н. І. Верхоглядова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. – № 6. – С. 266–269.

29 Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.

30 Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – 296 с.

31 Вишиванюк М. В. Стратегічне державне управління розвитком регіонів України : концептуальні положення, методологічні підходи,

практика застосування : монографія / М. В. Вишиванюк ; Акад. муніцип. упр. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 434 с.

32 Внедрение сбалансированной системы показателей / под. ред. В. М. Григорьева ; пер. с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

33 Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

34 Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : ЛНУ, 2000. – 310 с.

35 Гвишиани Д. М. Диалектика развивающихся систем, развитие и управление / Д. М. Гвишиани // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 1985. – С. 5–12.

36 Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

37 Геєць В. М. Інноваційні перспективи України. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2009. – 272 с.

38 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

39 Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Середа ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 274 с.

40 Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – Москва : Олим-Бизнес, 2006. – 416 с.

41 Гладенко І. В. Формування системи моніторингу інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Іван Васильович Гладенко : НТУ «ХП» ; наук. кер. Перерва П. Г. – Харків : [б. в.], 2011. – 231 с.

42 Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства : контроль, аналіз та безпека. : навч. посіб. / В. І. Головка, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 448 с.

43 Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова [за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного]. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.

44 Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.

45 Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.

46 Горбатенко В. М. Стратегія модернізації : Україна і світ на зламі тисячоліть / В. М. Горбатенко. – Київ : Академія, 1999. – 33 с.

47 Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.

48 Грозний І. С. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти : монографія / [І. С. Грозний та ін. ; за ред. І. С. Грозного] ; НАН України, Науково-дослідний центр інформаційних технологій. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2010. – 330 с.

49 Давтян Н. А. Принципы моделирования развивающихся систем / Н. А. Давтян // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 1985. – С. 76–83.

50 Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства : дис.док. екон. наук : 08.00.04 / Діана Валеріївна Райко ; НТУ «ХПІ»; наук. кер. Ястремська О. М. – Харків : [б. в.], 2011. – 584 с.

51 Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 270 с.

52 Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

53 Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. – 319 с.

54 Егоров П. В. Концепція механізму управління фінансовим потенціалом промислового підприємства / П. В. Егоров, Ю. В. Сердюк-Копчекчи // Економіка промисловості. – Донецьк : Інститут Економіки промисловості НАН України, 2011. – № 1. – С. 15–22.

55 Економіка підприємства / [за заг. ред. Покропивного С. Ф.]. – Київ : КНЕУ, 2009. – 528 с.

56 Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні : монографія / В. Г. Федоренко, Т. О. Проценко, В. В. Солдатенко, Д. В. Степанов, О. М. Мойсюк ; під. наук. ред. В. Г. Федоренко. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2012. – 397 с.

57 Економіка України : Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами Харківської області за 2013 рік [Електронний ресурс] / Експрес випуск, 2014. – № 59. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-ekon-stan-2014>

58 Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

59 Єрмошенко М. М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання /

М. М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2010. – № 3. – С.45–54.

60 Жаліло Я. А. Формування моделі економічного розвитку України у після кризовий період : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка. – Київ : НІСД, 2013. – 65 с.

61 Жолонський Є. О. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. О. Жолонський. – Харків : Фактор, 2007. – 320 с.

62 Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – Москва : ПРИОР, 1998. – 176 с.

63 Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

64 Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.

65 Звіт про конкурентоспроможність регіонів України – 2011 [Електронний ресурс] / Фонд «Ефективне управління» ; Всесвітній економічний форум. – Київ : Фонд «Ефективне управління», 2011. – 205 с. – Режим доступу: http://competitiveukraine.org.ua/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2011/Competitiveness_report_2011_ua.pdf

66 Звіт про конкурентоспроможність регіонів України – 2012 [Електронний ресурс] / Фонд «Ефективне управління» ; Всесвітній економічний форум. – Київ : Фонд «Ефективне управління», 2012. – 209 с. – Режим доступу: http://competitiveukraine.org.ua/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2012/FEG_report_2012_UKR.pdf

67 Звіт про конкурентоспроможність регіонів України – 2013 [Електронний ресурс] / Фонд «Ефективне управління» ; Всесвітній економічний форум. – Київ : Фонд «Ефективне управління», 2013. – 234 с.

– Режим доступу: http://competitiveukraine.org.ua/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf

68 Знахур С. В. Принципи разработки системы сбалансированных показателей для украинских предприятий / С. В. Знахур, Л. В. Разина // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – № 14. – С. 94–96.

69 Зянько В. В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. – 397 с.

70 Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Харьков : Фактор, 2007. – 176 с.

71 Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Ю. Б. Иванов и др.]. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

72 Инберла К. Факторный анализ / К. Инберла. – Москва : Статистика, 1980. – 398 с.

73 Иванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Иванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

74 Иванченко А. О. Тлумачний словник української мови / А. О. Иванченко. – Харків : Фоліо, 2006. – 540 с.

75 Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.

76 Інноваційна стратегія українських реформ / [А. С. Гальчинський та ін.]. – Київ : Знання України, 2002. – 336 с.

77 Іпполітова І. Я. Формування узагальнюючого показника оцінки ефективності використання ресурсів підприємства / І. Я. Іпполітова // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2008. – № 1(45). – С. 87–89.

78 Калінеску Т. В. Щодо оцінювання ефективності механізму розвитку стратегічного потенціалу промислових підприємств регіону / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська // Матеріали Регіонального наук.-прак. семінару «Ринок

господарського механізму Луганського промислового регіону». – Луганськ : ДУ НДІСТВ, 2004. – С. 264–271.

79 Калінеску Т. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова, М. О. Наталенко ; Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ, 2013. – 286 с.

80 Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес–среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп – Бизнес, 2004. – 416 с.

81 Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп – бизнес», 2009. – 210 с.

82 Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 512 с.

83 Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.

84 Кацура А. В. Развитие и информация : системность взаимоотношений / А. В. Кацура // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 2005. – С. 22–31.

85 Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

86 Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий : монография / Н. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Харків : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 144 с.

87 Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях : результаты эмпирического анализа / Г. Б. Клейнер. – Москва : Экономика, 2008. – 182 с.

88 Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] / Г. Б. Клейнер. – Москва, 2007. – 436 с. – Режим доступа : <http://kleiner.ru/book.html>

89 Клейнер Г. Б. Анализ систем показателей оценки финансового состояния предприятия / Г. Б. Клейнер, В. Е. Шевцова // Предприятие в условиях рыночной адаптации : анализ, моделирование, стратегия. – Москва : ЦЭМИ РАН, 1996. – 235 с.

90 Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва : Проспект, 2000. – 424 с.

91 Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – Київ : Знання, 2008. – 483 с.

92 Колосок В. М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія / В. М. Колосок ; Держ. Вищий навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь : ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», 2012. – 247 с.

93 Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Изд. консалт. комп. «ДеКА», 1997. – 304 с.

94 Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово – економічної стійкості підприємства / Л. А. Костирко ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : Фактор, 2008. – 336 с.

95 Кривенко Л. В. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии : монография / [Л. В. Кривенко и др.]. – Одесса : Куприенко С. В., 2014. – С. 227–241.

96 Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с.

97 Кузьмін О. Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур // Збірник наукових праць Дніпропетровського держ. ун-ту. Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : «Наука і освіта», 2005. – Вип. 207. – Т. II. – С. 374–383.

98 Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва : теорія, методологія, практика : монографія / Р. В. Левкіна. – Херсон : Грінь Д. С., 2013. – 318 с.

99 Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий : монографія / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкаръ ; Ин-т экономики пром-ти ; под ред. Лепы Н. Н. – Донецк : «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 348 с.

100 Мазур И. И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – Москва : Высшая школа, 2003. – 555 с.

101 Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Т. В. Майорова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.

102 Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереве́ря. – Харків : Вид ХНЕУ, 2008. – 180 с.

103 Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.

104 Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.

105 Масленчиков Ю. С. Технология и организация работы банка : теория и практика / Ю. С. Масленчиков. – Москва : ДЕКА, 1998. – 432 с.

106 Мелень О. В. Інноваційні та інвестиційні процеси на промислових підприємствах України : сучасний стан і передумови розвитку : монографія / О. В. Мелень, Л. С. Стригуль. – Харків : Щедра садиба плюс, 2014. – 375 с.

107 Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.

108 Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1997 – 368 с.

109 Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : офіц. текст затверджений Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 29 жовтня 2013 р [Електронний ресурс] / М-во економ. розвитку і торгівлі України. – Київ : Департ. економ прогнозув., 2014. – Режим доступу : http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm

110 Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харків. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

111 Механизмы и модели управления кризисными ситуациями : монография / под ред. Т. С. Клебановой. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 200 с.

112 Минцберг Г. Школы стратегии : стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегии менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 300 с.

113 Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.

114 Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Харків : Видавництво «Одіссей», 2008. – 288 с.

115 Мошенський С.З. Економічний аналіз : підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.

116 Муляр Т.С. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства : монографія / Т. С. Муляр, Г. В. Осовська ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир : Житомир. нац. агрокол. ун-т, 2013. – 243 с.

117 Недосекин А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами / А. О. Недосекин // Бухгалтерская практика. – Киев : ООО «Издательский Дом «Практика», 2001. – № 1. – С.16–19.

118 Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 512 с.

119 Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей : поддерживая максимальную эффективность / Пол Р. Нивен. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

120 Новик И. Б. Развитие и системы / И. Б. Новик // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 1985. – С. 14–22.

121 Основи та історія філософії / [О. Г. Данильян, В. М. Тараненко, В. І. Волович та ін.]. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Харків : Прапор, 2011. – 767 с.

122 Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – Режим доступа: http://www.lib.ru/DIC/OZHEGOW/ozhegow_p_r.txt

123 Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – Москва : Рус. яз., 1986. – 798 с.

124 Ольве Нильс-Горман Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Нильс-Горман Ольве, Жан Рой, Веттер, Магнус ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

125 Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. – Харків: НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.

126 Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 330 с.

127 Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

128 Отенко І. П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку / І. П. Отенко, О. В. Грачов // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2010. – №3(35). – С. 77–80.

129 П'ятницька Г. Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування / Г. Т. П'ятницька // Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 17. – Т. I. – С. 153–163.

130 Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.

131 Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтавський ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с.

132 Перерва П. Г. Управление инновационной деятельностью. Основы инновационного менеджмента и экономики инноваций : в 3 т. / П. Г. Перерва, С. Н. Глаголева. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2012. – 545 с.

133 Петрович Й. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія / Й. М. Петрович, О. В. Кривешко, І. О. Ступак ; за наук. ред. Й. М. Петровича ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів : Львівська політехніка, 2012. – 228 с.

134 Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств : механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко ; НАН України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв., Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 403 с.

135 Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванов. – Москва : Статистика, 1980. – 151 с.

136 Побережна Н. М. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств : дис. ...канд. екон.

наук : 08.00.04 / Наталія Миколаївна Побережна ; НТУ «ХПІ» ; наук. кер. Перерва П. Г. – Харків : [б. в.], 2012. – 266 с.

137 Побережний Р. О. Методичні підходи до оцінки впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством / Р. О. Побережний, В. С. Каретнікова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2009. – № 36–1. – С. 70–75.

138 Побережний Р. О. Рекомендації до оцінки впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством / Р. О. Побережний, В. С. Каретнікова // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія інноваційного розвитку економіки : бізнес, наука, освіта», (Харків, 07–10 квітня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 358–361.

139 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 «ХПІ», 2010. – С. 230–231.

140 Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33–40.

141 Побережний Р. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 7. – С. 101–107.

142 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 «ХПІ», 2011. – С. 255–257.

143 Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 26. – С. 72–80.

144 Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – № 13. – С. 90–101.

145 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.

146 Побережний Р. О. Анализ внешней среды как начальный этап в формировании стратегии предприятия / Р. О. Побережний // Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія інноваційного розвитку економіки : бізнес, наука, освіта», (Харків, 11–14 квітня 2012 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – С. 189–190.

147 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.

148 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 / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. – Харків : «Цифрова друкарня №1», 2012. – С. 299–311.

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

150 Побережний Р. О. Принципи та критерії формування показників ЗСП / Р. О. Побережний // Матеріали 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.

151 Побережний Р. О. Суперечності як джерела розвитку промислового підприємства / Торой Іллка, Р. О. Побережний // Матеріали IX-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Дослідження та оптимізація економічних процесів», (Харків, 3–5 грудня 2013 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2013. – С. 177–179.

152 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 Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХП», 2013. – № 22(995). – С. 151–159.

153 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.

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

155 Побережний Р. О. Сущность и основные виды стратегий предприятий / Р. О. Побережний // Стратегии инновационного развития

економики. Современные инновационные трансформации : кол. моногр. / под научн. ред. П. Г. Перервы, О. И. Савченко. – Харьков : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2013. – Ч. 1. – Розд. 1. 5. – С. 41–51.

156 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 «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана». Соціально-трудова відносина : теорія та практика. – Київ : ДВНЗ КНЕУ, 2014. – № 2(8). – С. 68–73.

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

158 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.

159 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.

160 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.

161 Побережний Р. О. Функції ЗСП при формуванні стратегії розвитку машинобудівного підприємства / Торой Ілка, П. Г. Перерва, Р. О. Побережний // Матеріали Х-ої Міжнар. наук.-практ. конф.

«Дослідження та оптимізація економічних процесів», (Харків, 2–4 грудня 2014 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – С. 162–165.

162 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.

163 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.

164 Побережний Р. О. Застосування концепції збалансованої системи показників в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Р. О. Побережний // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи», (Дніпропетровськ, 10–11 квітня 2015 р.). – Дніпропетровськ : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 72–75.

165 Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства : поняття та види [Электронный ресурс] / Ю. С. Погорелов // Культура народів причерномор'я. – Симферополь : Крымский научный Центр, 2011. – № 88. – С. 75–81. – Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88_knp88_75-81.pdf.

166 Полякова О. Ю. Методы многомерного статистического анализа как инструмент реализации механизма выбора репрезентативных показателей / О. Ю. Полякова, Л. А. Гольяева // Бизнес Інформ. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2012. – №6 – С. 92–96.

167 Пономаренко В. С. Управління іміджем підприємства : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська. – Харків : Вид ХНЕУ, 2012. – 240 с.

168 Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві : процесний підхід : наукове видання / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 240 с.

169 Пономаренко В. С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. С. Пономаренко, С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – 582 с

170 Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / [В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін.] ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.

171 Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

172 Попов Д. Измерение достижений предприятия [Электронный ресурс] / Д. Попов. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html?print>. – Заголовок с экрана.

173 Пріоритети державної політики щодо інвестиційного забезпечення структурних зрушень у промисловості : аналітична доповідь [Електронний ресурс] / А. І. Сухоруков, Т. П. Купельницька, М. О. Кушнір, В. І. Федорченко та ін. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. – 17 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>

174 Пріоритети та важелі державної підтримки інноваційного розвитку машинобудівної промисловості України : аналітична доповідь [Електронний ресурс] / [О. В. Собкевич, Є. В. Белашов, О. О. Буркинська, З. І. Крижна та ін.]. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. – 15 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1273/>

175 Радионова Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Радионова. – Москва : Юнити-Дана, 2010. – 223 с.

176 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

177 Раєвнєва О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства : механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвнєва, М. М. Берест. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.

178 Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 480 с.

179 Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.

180 Регіональний вимір соціально-економічного розвитку і засади нової регіональної політики : аналітична доповідь [Електронний ресурс] / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук та ін.]. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. – 82 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/catalogue/10/0/2/>

181 Романовська Ю. А. Використання показників рентабельності для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств / Ю. А. Романовська // Прометей. Регіональний зб. наук, праць з економіки. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – Вип. 1 (16). – С. 191–193.

182 Рыжов А. П. Элементы теории нечетких множеств и измерения нечеткости / А. П. Рыжов. – Москва : Диалог, 2008. – 368с.

183 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 534 с.

184 Салига С. Я. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56 с.

185 Словарь русского языка / гл. ред. А. П. Евгеньева. – Москва : Русский язык, 1984. – Т. III. – 1299 с.

186 Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – Москва : Аудит-ЮНИТИ, 1998. – 375 с.

187 Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 4 - е изд. – Москва : Сов. Энциклопедия, 1986. – 1600 с.

188 Соколова Л. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія / Л. В. Соколова, О. В. Колісник. – Харків : Точка, 2014. – 277 с.

189 Соціальне-економічне становище Харківської області за 2013 рік [Електронний ресурс] / [відпов. за випуск О. А. Глухова] ; Головне управління статистики у Харківській області. – Харків : ГУС у Харк. обл., 2014. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/2013>.

190 Соціальне-економічне становище Харківської області за 2014 рік [Електронний ресурс] / [відпов. за випуск О. А. Глухова] ; Головне управління статистики у Харківській області. – Харків : ГУС у Харк. обл., 2015. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-2014>.

191 Соціальне-економічне становище Харківської області за січень-серпень 2015 року [Електронний ресурс] / [відпов. за випуск О. А. Глухова] ; Головне управління статистики у Харківській області. – Харків : ГУС у Харк. обл., 2015. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sotsialno-ekonomichne-standovuyshche-rehionu>.

192 Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

193 Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : СПД Купріянов, 2012. – 320 с.

194 Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : офіційний текст ухвалений Президентом України 12 січня 2015 року [Електронний ресурс] / М-во юстиції України. – Київ : Ін Юре, 2015. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

195 Стратегічне управління конкурентоспроможністю : підходи та практична проблематика : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. Ужгородський нац. ун-т, Вищ. навч. закл. Укоопспілки, Полтавський ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 307 с.

196 Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Харків : НУА, 2013. – 395 с.

197 Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

198 Тадоро М. П. Экономическое развитие / М. П. Тадоро ; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 671 с.

199 Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / [А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим и др.]. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.

200 Толковий словарь Ожегова С. И. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovarik.kiev.ua/ojegov/v/77624.html>.

201 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

202 Україна в цифрах 2013 року : статистичний збірник [Електронний ресурс] / за редак. О. Г. Осауленко ; від. за вип. О. Е. Остапчук. – Київ : Державна служба статистики, 2014. – 240 с. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm

203 Українсько-російський економічний тлумачний словник / [авт. – упор. В. М. Копоруліна]. – Харків : Факт, 2005. – 400 с.

204 Уткин Э. А. Управление компанией / Э. А. Уткин ; Ассоциация авторов и издателей «Тандем». – Москва : ЭКСМОС, 1997. – 303 с.

205 Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Интел-Синтез, 1997. – 352 с.

206 Федосеев А. Открывая новые горизонты управления бизнесом : Система Сбалансированных Показателей [Электронный ресурс] / А. Федосеев, И. Котельников. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5319>

207 Федотова В. Г. Глобальный мир и модернизация / В. Г. Федотова // Философские науки. – Москва : Гуманитарий, 2010. – № 1. – С. 6–11.

208 Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2006. – 480 с.

209 Філіпенко А. С. Цивілізаційні виміри економічного розвитку / А. С. Філіпенко. – 2-е вид. – Київ : Знання України, 2002. – 190 с.

210 Фінансовий облік : підручник у 2.ч. / [М. І. Бондар, В. І. Єфіменко, Л. Г. Ловінська та ін.] ; за заг. ред. М. І. Бондаря та Л. Г. Ловінської. – Київ : КНЕУ, 2012. – 590 с.

211 Хачатуров Т. С. Экономика предприятия / Т. С. Хачатуров, Г. З. Суша, Г. К. Оноприенко. – Москва : Высшая школа, 2008. – 370 с.

212 Рамперсанд Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности : Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсанд ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2014. – 352 с.

213 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

214 Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград : Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.

215 Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – Москва : Прогресс, 1982. – 80 с.

216 Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія / О. Л. Яременко та ін. ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 587 с.

217 Ярошенко І. В. Збалансована система показників як інструмент управління інтегрованими структурами бізнесу : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Іван Васильович Ярошенко; НДЦІПР НАН України ; наук. кер. Пилипенко А. А. – Харків : [б. в.], 2008. – 326 с.

218 Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств : методологічні та методичні засади / О. М. Ястремська. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 486 с.

219 Ястремська О. М. Застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємств (на прикладі підприємств машинобудівної, харчової та легкої промисловості) / О. М. Ястремська // Економіка розвитку. – Харків : Вид ХНЕУ, 2006. – № 3 (39). – С. 95–101.

220 Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 191 с.

221 Ястремська О. М. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. О. М. Ястремської та Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 404 с.

222 Ястремська О. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 392 с.

223 Ястремська О. М. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія / О. М. Ястремська, В. О. Письмак. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 240 с.

224 Barnes J. W. The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness / Jackie W. Barnes, Barry Huizenga, Wayne Segal, Sabrina Preziosi // SAM Advanced Management Journal. – Texas : SAM, 2010. – Vol. 75. – Issue 4. – P. 31–39.

225 Bible L. The Balanced Scorecard : Here and Back / L. Bible, S. Kerr, M. Zanini // Management Accounting Quarterly. – Montvale : IMA, 2013. – Vol. 7. – Issue 4. – P. 18–23.

226 Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. – 346 p.

227 Chabowski L. Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes : Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality / L. Chabowski, R. Hult, M. Ketchen // British Journal of Management. – Oxford : Wiley, 2010. – Vol. 21. – Issue 4. – P. 967–982.

228 Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2012. – Vol. 87. – Issue 3. – P. 899–924.

229 Chwan-Yi C. An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management / Chiang Chwan-Yi, Binshan Lin // Total Quality Management & Business Excellence. – Abingdon : Taylor & Francis, 2009. – Vol. 20. – Issue 11. – P. 1153–1172.

230 Cigolini R. An object-oriented simulation meta-model to analyse supply chain performance / R. Cigolini, M. Pero, T. Rossi // International Journal of Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2011. – Vol. 49. – Issue 19. – P. 5917–5941.

231 Collis D. J. Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm / D. J. Collis, C. A Montgomery. – Homewood : Irwin, 1997. – 427 p.

232 Darrell K. R. Management Tools 2013 [Электронный ресурс] / K. R. Darrell. – Boston : Bain & Company Inc, 2013. – Режим доступа : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executives-guide.aspx>

233 De Geuser F. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance / F. De Geuser, S. Mooraj, D. Oyon. // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2009. – Vol. 18. – Issue 1. – P. 93–122.

234 Emmett S. Is Your Strategy Evaluation Biased? / S. Emmett, W. A. Tayler // *Strategic Finance*. – Montvale : IMA, 2013. – Vol. 95. – Issue 11. – P. 27–34.

235 Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort / M. Fernandes // *Work*. – Boston : IOS Press, 2012. – Vol. 41. – P. 5769–5771.

236 Frigo M. The Balanced Scorecard : 20 Years and Counting / M. Frigo // *Strategic Finance*. – Montvale : IMA, 2012. – Vol. 94. – Issue 4. – P. 49–53.

237 Garengo. P From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME / P. Garengo, S. Biazzo // *Total Quality Management & Business Excellence*. – Abingdon : Taylor & Francis, 2013. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 310–335.

238 Giannopoulos G. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies [Электронный ресурс] / George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar // *International Journal of Business and Management*. – Ottawa : Canadian Center of Science and Education, 2013. – Vol. 8. – Issue 14. – Режим доступа : <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>.

239 Granlund H. Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard / Heidi Granlund, Markus Brown // *European Accounting Review*. – Brussels : EAA, 2010. – Vol. 19. – Issue 2. – P. 203–246.

240 Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*. – California : SQD, 2008. – Vol. 33-3. – P. 114–134.

241 Harrison J. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance / J. Harrison, A. Wicks // *Business Ethics Quarterly*. – Cambridge : BEQ, 2013. – Vol. 23. – Issue 1. – P. 97–124.

242 Iselin E. The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting / E. Iselin, L. Mia, J. Sands // *Journal of General Management*. – London : University of Southampton, 2008. – Vol. 33. – Issue 4. – P. 71–85.

243 Lee A. H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A. H. Lee, H. I. Chen, Y. H. Tong // International Journal of Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.

244 Liedtka S. Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments / S. Liedtka, L. Church, R. Manash // Behavioral Research in Accounting. – Vienna : Business School, 2008. – Vol. 20. – Issue 2. – P. 73–88.

245 Mintzberg H. Of Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J. A. Waters // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 3. – P. 257–272.

246 Pineno C. J. Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle / C. J. Pineno // Management Accounting Quarterly. – Montvale : IMA, 2012. – Vol. 13. – Issue 2. – P. 21–38.

247 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. – Vol. 9. – Issue 2. – P. 79–85.

248 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 [L. Tampieri, M. Bianchi, M. Baseska, S. Ngo Mai, J. Verges (Eds)]. – Cesena : Editrice «Il Ponte Vecchio», 2014. – Vol. 3. – P. 379–390.

249 Rhodes J. Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management / J. Rhodes, P. Walsh, P. Lok // International Journal of Human Resource Management. – Brussels : EAA, 2008. – Vol. 19. – Issue 6. – P. 1170–1185.

250 Sartorius K. Performance measurement frameworks in a state controlled research organization : Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified? / K. Sartorius, N. Trollip, C. Eitzen // South African Journal of Business

Management. – Bellville : University of Stellenbosch Business School, 2010.
– Vol. 41. – Issue 2. – P. 51–63.

251 Schloetzer J. Process Integration and Information Sharing in Supply Chains / J. Schloetzer // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2012.
– Vol. 87. – Issue 3. – P. 1005–1032.

252 Shuki D. The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks / D. Shuki // Total Quality Management & Business Excellence. – Abingdon : Taylor & Francis, 2008. – Vol. 19. – Issue 6.
– P. 583–593.

253 Tayler W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool : The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus / W. Tayler // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2010. – Vol. 85. – Issue 3.
– P. 1095–1117.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика моделей та систем оцінки і ЗСП

Таблиця А 1 – Порівняльна характеристика моделей та систем оцінки і ЗСП

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
<p style="text-align: center;">Balanced Scorecard Збалансована система показників</p>	<p>Запропонована на початку 90-х років Д. Нортонем та Р. Капланом [80, 81, 82, 119, 124, 172, 232].</p> <p>Основу концепції становить ЗСП, побудова якої дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, що становлять основу розробки тактичних та операційних планів підприємства.</p> <p>При цьому забезпечується досягнення встановленої глобальної мети, а з іншого – її декомпозиція за чотирма системоутворюючими компонентами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу.</p> <p>Стратегічні цілі, що вимірюють їхні індикатори, цільові значення індикаторів і стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих стратегічних карт.</p>	<p>Поєднує фінансові та не фінансові показники;</p> <p>Обрані перспективи дають повний опис бізнесу;</p> <p>Збалансованість стратегічних карт визначається тим, що вони орієнтуються як на внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства;</p> <p>Переведення загальної стратегії на операційний рівень;</p> <p>Покращення розуміння стратегії кожним працівником підприємства;</p> <p>Розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості.</p>	<p>ЗСП не дозволяє:</p> <p>відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю (ЗСП є доповненням до традиційних інструментів контролінгу, планування та прогнозування діяльності підприємства);</p> <p>забезпечити незмінність системи (ЗСП передбачає постійний перегляд у взаємозв'язку з регулярним коригуванням стратегії підприємства);</p> <p>впровадити дану ідеологію в організацію з неадекватною корпоративною культурою (основою впровадження ЗСП є саме прозорість підприємства).</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
Збалансована система показників – Модель Лоренцо Мейсела (Lawrence S Maisel)	<p>Була розроблена в 1992 році [52, 85, 124, 172]. Модель має чотири перспективи, на основі яких оцінюється бізнес-діяльність.</p> <p>Замість перспективи навчання й розвиток, Мейсел використовує перспективу людських ресурсів.</p>	<p>Поєднує фінансові та не фінансові показники;</p> <p>Має чотири ключові аспекти:</p> <ul style="list-style-type: none"> фінанси; відношення зі споживачами; організація внутрішніх бізнес-процесів та людський капітал. <p>Приділяється збільшена увага до персоналу підприємства як основи його бізнес-діяльності.</p>	<p>Замість перспективи навчання й розвиток, автор системи використовує перспективу людських ресурсів.</p>
Tableau de bord «Бортове табло»	<p>Модель розроблено французьким вченим Ж.Л. Мало в 1932 році [52, 85, 172, 193]. Спочатку розглядалася як інструмент управління для потреб вищої управлінської ланки.</p> <p>В 90-х роках дорацьована Ів Чіапелло та Мишелем Лебас які визначають її як інструмент управління для «вибору, документування та інтерпретації».</p> <p>Використовуються дві категорії показників: цільові та функціональні.</p>	<p>Заснована на поширенні методів управління шляхом диверсифікації діяльності та виділення центрів відповідальності.</p> <p>Для кожного центру обліку розроблялася окрема панель індикаторів, що доповнюється даними бюджетів виробництва.</p>	<p>Жорстка прив'язка до організаційної структури підприємства;</p> <p>кількість цілей та показників моделі не обмежена; відображають два з чотирьох аспекти діяльності – фінанси та бізнес-процеси;</p> <p>більш вузька та згорнута ніж ЗСП;</p> <p>відсутність уваги та інформації про зовнішнє середовище підприємства.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
<p>Performance Pyramid «Піраміда досягнень»</p>	<p>Модель представили К. Мак-Найр, Р. Ланч и К. Кросс в 1990 році [52, 85, 124, 172]. Основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (не фінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня.</p>	<p>Цілі й показники зв'язують стратегію підприємства або банку з його оперативною діяльністю. Інакше кажучи, цілі передаються вниз за ієрархічними рівнями, а показники – збираються знизу нагору. Система показників повинна бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх рівнях.</p>	<p>Не фінансова складова дозволяє балансувати її з фінансовими аспектами діяльності підприємства, але дане балансування носить ймовірно поверховий характер, який дозволяє враховувати тільки якість продукції або послуг та задоволеність клієнтів підприємства. Відсутність зв'язку з системами обліку.</p>
<p>Quantum Performance Measurent «Квантовий вимір досягнень»</p>	<p>Модель розроблена консалтинговою фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації виробничої діяльності та продуктивності підприємства в 1993 році [52, 85, 172]. Основу концепції складає вимога про те, що обрані показники – «істотні знаки» (Vital Signs) – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси й працівників на основі якості, витрат і часу.</p>	<p>Для визначення продуктивності використовують: якість товару або послуги; час, як відображення якості процесу; витрати, як показник ступеню економічної якості.</p>	<p>Процеси аналізуються на трьох рівнях: організації; процесів; окремого працівника. Завелика кількість показників, що потребує додаткової їх формалізації. Відсутність уваги та інформації про зовнішнє середовище підприємства.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
<p>Effective Progress and Performance Measurement «Система EP2M» - оцінка ефективності діяльності та зростання</p>	<p>Модель була розроблена в 1993 році Кристофером Адамсом та Пітером Робертсоном [114, 52, 85, 124, 172, 193]. Основна ціль системи: по-перше: формулювання стратегії підприємства; по – друге: забезпечення її впровадження. При цьому впровадження розглядається як організаційний процес з одного боку та процес, який сприяє розвитку управлінських здібностей та управлінню змінами.</p>	<p>Обрано чотири основні напрямки за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства: у зовнішньому оточенні – обслуговування споживачів та задоволення попиту на ринку; у внутрішньому середовищі – зростання ефективності, продуктивності та рентабельності); в організаційному середовищі та менеджменті – управління змінами й стратегією (згори до низу) та власність і свобода дій (з низу до гори).</p>	<p>Вибір облікових номенклатур повинен передбачати дієвий контроль та своєчасний зворотний зв'язок для осіб, що приймають рішення й відповідають за реалізацію стратегії. Відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи. «Фінанси» як окрема складова або напрямок відсутні в системі оцінки.</p>
<p>Stakeholder concept «Стейкхолдер» – концепція зацікавлених сторін</p>	<p>Модель допомагає знайти шляхи підвищення максимальної добавленої вартості бізнесу для кожної групи стейкхолдерів як самого підприємства так й ззовні (акціонери, банк та т. ін.) [172, 193].</p>	<p>Спочатку визначаються цілі та інтереси кожної групи зацікавлених сторін. Обираються індикатори досягнень цільових показників у відповідності з обраними ключовими компетенціями.</p>	<p>Відсутність стандартизації системи оцінних показників. Відсутність структури моделі. Відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
<p style="text-align: center;">Модель «Призма ефективності»</p>	<p>Модель базується на трьох фундаментальних положеннях: для підприємства неприйнятно концентруватися на потребах однієї чи декількох зацікавлених сторін, якщо воно прагне розвитку в довгостроковій перспективі; стратегія, потужності й процеси повинні бути узгоджені між собою; підприємство та зацікавлені сторони повинні визнати, що їх відношення є взаємозобов'язуючими [52, 85, 124, 172, 193].</p>	<p>Концентрується головна увага не на складі показників, а на визначенні й балансуванні інтересів всіх зацікавлених сторін.</p> <p>Модель складається з п'яти пов'язаних точок зору на ефективність, які відбивають: задоволеність залучених зацікавлених сторін, внесок зацікавлених сторін, стратегії (образ дії орієнтований на задоволення власних потреб та потреб зацікавлених сторін), процеси (які процеси потрібні для реалізації стратегії), можливості (напрямок розвитку потенціалу управління процесами).</p>	<p>Модель орієнтується на «потенціал успіху» при врахуванні «потенціалу невдачі».</p> <p>Акцентування уваги на використанні можливостей працівників для забезпечення задоволеності зацікавлених сторін при відсутності уваги до інтересів самого персоналу підприємства.</p> <p>Акцентування уваги та розширення переліку зовнішніх зацікавлених сторін, що взаємодіють з підприємством: додатково включають інвесторів, постачальників, регулятивні органи, співтовариства, групи впливу, партнерів за альянсами тощо.</p> <p>Відсутність опису застосовуваних показників оцінки.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
EVA – система	<p>Система управління на основі показника EVA з'явилась як результат розвитку концепції управління на основі вартості (Value based management).</p> <p>Стюарт та Штерн [114, 52, 85, 124, 172, 193] в якості результату впровадження системи управління на основі показника EVA виділяють так звані 4М: вимір (Measurement), систему управління (Management system), мотивацію (Motivation), стиль мислення (Mindset).</p>	<p>Система управління на основі показника EVA – це система фінансового управління, яка задає єдину основу для прийняття рішень основним та допоміжним персоналом, дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати прийняті рішення у єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів.</p>	<p>Орієнтація на фінансові показники, що призводить до недооцінювання факторів довгострокового успіху та розвитку підприємства.</p> <p>Слабкий зв'язок зі стратегією.</p> <p>Відсутність взаємозв'язку між персоналом, бізнес –процесами, фінансами та клієнтами підприємства.</p> <p>Слабка орієнтація на зміни зовнішнього середовища.</p> <p>Орієнтація на короткострокову перспективу.</p>
Performance Measurement in Service Business «Вимір досягнень підприємств сервісу»	<p>Модель [52, 85, 172, 193] характеризує тип підприємства в сфері сервісу та послуг, виходячи із числа детермінант (факторів), які визначають результати діяльності підприємства у відповідності з його специфікою.</p>	<p>За допомогою детермінант (факторів) оцінюються результати діяльності підприємства, які при необхідності можуть бути трансформовані і доповненні з урахуванням специфічних особливостей підприємства</p>	<p>Велика кількість застосовуваних параметрів.</p> <p>Складність проведення періодичної оцінки.</p> <p>Слабкий взаємозв'язок зі стратегією підприємства.</p> <p>Спрямованість до використання у сфері сервісу та послуг.</p> <p>Орієнтація тільки на фінансові показники.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
Вимір досягнень компанії «Ернст & Янг»	<p>Модель розроблена та впроваджена консалтинговою компанією «Ернст & Янг» [85, 172, 193].</p> <p>В масштабі цієї моделі розглядаються складові стратегії розвитку підприємства (його цілі), за якими встановлюються фактори успіху та їх критичний рівень.</p>	<p>Простежується такий ланцюжок: «складові стратегії – стратегічні цілі – фактори успіху – показники - завдання» для кожного рівня управління підприємством.</p>	<p>Орієнтація на фінансові показники.</p> <p>Множинність цілей на різних управлінських рівнях та відсутність їх зв'язку з корпоративною або загальною стратегією підприємства.</p> <p>Відсутність опису застосовуваних систем показників. Відсутність структури моделі.</p>
Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард	<p>Модель заснована в 1990 році на взаємній оцінці підрозділами «Хьюлетт-Паккард Дойчланд» послуг, які вони надавали один одному.</p> <p>Складається з основних 6 – ти етапів: опис процесів між підрозділами – завдання основних параметрів виміру процесів – припущення про подальший розвиток підрозділу та підприємства – обговорення витрат та якості послуг – фіксування встановлених стандартів якості – оцінка та поліпшення процесів між підрозділами підприємства. [52, 85, 172, 193]</p>	<p>Усі клієнти усередині підприємства поділяються на наступні групи: керівник підрозділу, контролер, оперативний менеджер, керівник центру формування витрат, топ-менеджер.</p> <p>Оцінюванню підлягають: процес планування, орієнтація на клієнта, покращення процесів, управління персоналом, участь працівників.</p>	<p>Врахування тільки внутрішнього середовища підприємства.</p> <p>Показники обираються та оцінюються тільки за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність.</p> <p>Відсутність опису застосовуваних систем показників. Орієнтація на фінансові показники.</p> <p>Слабкий зв'язок зі стратегією. Відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи.</p>

Продовження дод. А

Продовження табл. А.1

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінності в порівнянні з ЗСП
<p style="text-align: center;">Total Performance Scorecard, TPS Універсальна система показників Рамперсада К.Хьюберга</p>	<p>В рамках моделі TPS автором [85, 193, 212] знайшли подальшого розвитку та доопрацювання переваги моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management), управління результативністю (Performance Management) та управління компетенціями (Competence Management).</p> <p>Модель TPS спрямована на максимальний розвиток особистості усіх працівників підприємства та оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників його діяльності.</p>	<p>Базовими складовими моделі TPS є удосконалювання, розвиток та навчання.</p> <p>Система TPS складається з п'яти елементів:</p> <ul style="list-style-type: none"> особиста система збалансованих показників (PBSC); організаційна система збалансованих показників (OBSC); загальний менеджмент на основі якості (TQM); управління результативністю (Performance Management) та управління компетенціями (Competence Management); цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle) [212, с. 25-35]. 	<p>Підвищена увага досягненню максимального рівня відповідальності та відданості працівників підприємству.</p> <p>Врахування особистих цілей працівників при визначенні стратегічних цілей розвитку підприємства.</p> <p>Розробка особистої системи збалансованих показників за чотирма складовими ЗСП: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, знання та навчання.</p>

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Аналіз літературних джерел щодо вибору показників для аналізу фінансової складової

Автор	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Темп зростання товарної продукції	Рентабельність виробництва	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	Рентабельність активів	Коефіцієнт фінансування	коефіцієнт маневреності	Чиста рентабельність продажів	Коефіцієнт оборотності капіталу	Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт автономії	Питома вага обігових коштів у сфері виробництва на створення однієї грошової одиниці реалізованої продукції	Рентабельність власного капіталу (ROE)
[166]				+	+			+	+				+	+		
[129]												+			+	
[88]																
[112]	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
[52]	+			+	+			+	+	+						
[103]						+		+				+		+		+
[217]							+		+	+	+				+	
[50]						+	+	+				+				
[174]	+			+	+	+			+		+	+	+	+	+	+
[64]	+		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+
[173]	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
[189]			+						+			+	+	+		
[190]		+		+	+	+			+	+						
[29]	+					+			+			+			+	+
[32]				+		+	+		+			+		+		+
[45]				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
[47]				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
[33]				+		+		+	+		+	+		+		+
[61]						+										+
[65]									+							
[67]						+										
[160]						+								+		
[74]						+			+							+
[82]						+										+
[83]									+			+				
[99]						+						+		+		
[108]				+		+			+		+	+		+		+
[115]						+										
[116]						+										+
[124]				+		+		+			+	+		+	+	+
[165]						+	+					+				
[107]				+		+	+	+				+		+		+
[168]				+								+				
[180]				+				+			+	+		+		+
Сума	6	1	3	16	8	24	10	13	19	7	9	20	7	16	8	18
Питома Вага	3,24%	0,54%	1,62%	8,65%	4,32%	12,97%	5,41%	7,03%	10,27%	3,78%	4,86%	10,81%	3,78%	8,65%	4,32%	9,73%
Ранг	14	16	15	5	10	1	8	7	3	12	9	2	12	5	10	4

Продовження дод. Б

Таблиця Б.2 – Аналіз літературних джерел щодо вибору показників для аналізу складової бізнес-процесів

Автор	Питома вага прогресивних технологій	Обсяг виробленої продукції	Коефіцієнт автоматизації праці	Коефіцієнт ритмічності виробництва	Сума витрат на закупівлю товарів	Валова рентабельність виробництва	Валова рентабельність продаж	Коефіцієнт оборотності власного обігового капіталу	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	Коефіцієнт придатності основних фондів	Фондовіддача	Фондоозбросність (тис. грн./чол.)	Виробничі витрати	Адміністративні витрати	Виробничі запаси	Незавершене виробництво
[166]											+	+	+				
[129]	+										+					+	
[88]						+	+	+	+		+			+	+		+
[112]						+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
[52]		+	+	+		+	+				+		+				
[103]		+			+			+	+	+	+	+	+			+	
[50]		+									+	+	+				
[174]						+	+	+	+	+	+	+	+		+		+
[64]						+					+			+	+	+	+
[218]								+	+	+	+	+					
[173]								+	+	+	+		+	+	+	+	
[189]							+					+	+	+	+	+	+
[190]			+	+		+	+										
[47]												+					
[29]		+										+					
[74]												+					
[77]																+	
[108]												+					
[115]					+												
[116]					+												
[124]												+					
[107]												+					
[168]		+															
Сума	1	5	2	2	3	6	6	6	6	5	10	14	8	6	6	7	5
Питома вага	1,02%	5,10%	2,04%	2,04%	3,06%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	5,10%	10,20%	14,29%	8,16%	6,12%	6,12%	7,14%	5,10%
Ранг	17	11	15	15	14	5	5	5	5	11	2	1	3	5	5	4	11

98
100%

Продовження дод. Б

Таблиця Б.3 – Аналіз літературних джерел щодо вибору показників для аналізу клієнтської складової

Автор	Питома вага продаж з відсутністю реклаमाцій	Питома вага продаж постійним клієнтам	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Собівартість продукції	Якість продукції	Частка нових продуктів	Витрати на дослідження	Операційна рентабельність продаж	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Витрати на збут	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої у країни дальнього зарубіжжя	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт
[112]			+		+			+	+	+	+	+	+		+
[52]	+	+				+			+	+	+				
[103]			+												
[50]								+				+			
[174]			+					+	+	+	+		+	+	+
[64]				+			+		+	+	+	+			
[173]			+					+	+	+	+				
[189]													+	+	+
[190]						+							+	+	+
[29]				+	+										
[32]										+	+				
[65]				+						+					
[67]							+							+	
[165]												+			
[77]					+		+								
[82]								+							+
[99]				+											
[124]												+			
[115]						+	+					+			
[116]												+			
[168]			+										+		
Сума	1	1	5	4	3	3	4	5	5	7	6	7	5	5	5
Питома вага	1,52%	1,52%	7,58%	6,06%	4,55%	4,55%	6,06%	7,58%	7,58%	10,61%	9,09%	10,61%	7,58%	7,58%	7,58%
Ранг	14	14	4	10	12	12	10	4	4	1	3	1	4	4	4

66

100%

Продовження дод. Б

Таблиця Б.4 – Аналіз літературних джерел щодо вибору показників для аналізу складової персоналу та навчання

Автор	Частота виробничого травматизму	Якість праці персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу	Рівень трудової дисципліни	Коефіцієнт оборота по вбуттю	Коефіцієнт оборота з прийому	Середня заробітна плата	Коефіцієнт використання робочого часу	Питома вага працівників у віці до 55 років (15-55)	Питома вага працівників, які мають наукову ступінь	Питома вага працівників, що закінчили ВНЗ	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію. всього	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції	Середньорічне вироблення на одного працюючого, тис. грн./чол.	Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП	Відраховання на соціальні потреби
[166]									+			+	+	+		+	
[129]										+	+	+	+		+		
[112]								+	+	+	+	+	+		+	+	+
[52]		+		+							+		+	+		+	
[103]																	
[217]								+				+	+		+	+	+
[50]			+							+	+	+	+				
[174]											+	+	+	+			
[64]	+	+					+				+	+	+	+	+	+	+
[173]					+	+	+	+	+	+	+	+	+		+		
[189]								+	+	+	+	+	+	+			
[190]			+					+	+	+	+	+	+	+			+
[29]												+	+		+		
[32]			+				+								+		
[2]												+	+		+		+
[33]												+	+				
[61]								+							+	+	
[82]												+			+		
[99]			+						+						+		
[116]										+					+		
[124]								+				+	+		+		+
[107]												+	+				
[168]			+													+	
Сума	1	2	5	1	1	1	3	7	6	7	8	15	16	6	14	7	7
Питома вага	0,93%	1,87%	4,67%	0,93%	0,93%	0,93%	2,80%	6,54%	5,61%	6,54%	7,48%	14,02%	14,95%	5,61%	13,08%	6,54%	6,54%
Ранг	14	13	11	14	14	14	12	5	9	5	4	2	1	9	3	5	5

107
100%

Продовження дод. Б

Таблиця Б.5 – Аналіз літературних джерел щодо вибору показників для аналізу інноваційно-інвестиційної складової

Автор	Середня тривалість розробки 1-го н оводження	Кількість зареєстрованих та придбаних ліцензій	Кількість договорів зі сторонніми організаціями на виконання НДДКР	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку й програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій у нематеріальні активи	Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальної вартості необоротних активів	Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	Питома ваги інвестицій іноземних інвесторів у загальному об'ємі витрат на інновації	Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції, переданої за межі України у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції	Питома вага виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	Коефіцієнт відновлення основних фондів	Питома вага інвестицій в основний капітал у загальному капіталі	Питома вага капітальних інвестицій у загальному капіталі	Питома вага інвестицій на інновації в загальному капіталі	
[5]																		
[166]				+	+		+	+	+		+					+		
[129]	+		+	+			+		+		+		+	+	+			+
[112]				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
[52]				+														
[103]						+			+	+	+	+	+	+		+	+	+
[217]				+	+	+	+	+		+						+	+	
[10]					+		+	+			+		+	+				+
[50]		+																
[218]			+	+		+	+			+	+	+	+				+	
[189]				+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сума	1	1	2	7	4	4	5	5	5	5	6	4	5	5	4	5	5	5
Питома вага	1,37%	1,37%	2,74%	9,59%	5,48%	5,48%	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%	8,22%	5,48%	6,85%	6,85%	5,48%	6,85%	6,85%	6,85%
Ранг	16	16	15	1	11	11	3	3	3	3	2	11	3	3	11	3	3	3

73

100%

Додаток В

Перелік досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону та їх основні техніко-економічні показники діяльності за 2007 – 2013 рр.

Таблиця В.1 – Досліджувані машинобудівні підприємства Харківського регіону

№	Підприємство
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»
3	ПАТ «Електромашина»
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»
7	ВАТ «завод ім. Фрунзе»
8	ВАТ Куп'янський машинобудівний завод
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»
12	ВАТ Турбоатом
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»
17	ПАТ «ФЕД»
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»

Продовження дод. В

Таблиця В.2 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2007 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та раціоналізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	269651	178563	16298	31089	48435	545	42774	46362	20001	21134	135	803	269651	2624	1471	419	713	15
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	66420	52919	1558	4191	18644	100	6337	2409	9146	2609	100	547	66605	825	1082	37	44	0
ПАТ «Електромашина»	45902	34682	869	5088	9395	19	2004	1438	3154	2216	1	93	46435	713	1126	68	147	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	22827	15444	1155	44	10371	143	4635	15757	7524	323	57	192	22827	568	1017	9	40	0
ПрАТ «ХЗШП»	6553	5982	85	120	421	2	374	0	564	223	1	0	5669	209	733	30	18	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	4326	4560	138	-1869	4493	1294	542	524	130	321	1200	78	4177	211	1084	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	175220	140607	15571	8401	39090	72	5995	981	8061	4501	27	0	52672	349	1786	16	45	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	2896	2703	48	-344	8997	0	570	351	61	26	0	0	2896	91	1091	3	1	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	35650	31292	785	18	39588	1068	6532	5832	4543	2045	6	0	35764	789	890	6	24	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	20395	15828	484	122	12015	652	2634	4619	218	103	0	2	20254	533	1150	15	114	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	418237	386059	18515	-89873	217133	9	90313	24317	103493	7149	414	2821	416641	5313	1111	607	3013	23
ВАТ Турбоатом	334216	229022	7961	34872	220709	1309	102724	73085	111336	14499	1612	1383	331341	5089	1566	473	922	921
ПАТ «ХЕЛЗ»	12534	8225	162	2043	2009	3	1392	1162	1797	215	0	0	12534	229	1030	8	3	0
ПАТ «ХПЗ»	311539	275184	4949	-4006	96397	238	40007	24272	34942	40644	151	10634	289074	3918	1381	229	2615	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	1380	1027	137	236	4309	3	1242	1812	124	319	0	0	1380	89	445	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	62871	44107	2034	8156	14609	2677	7057	8072	2090	3735	506	0	62871	1100	1058	128	341	0
ПАТ «ФЕД»	95885	81703	689	5040	20677	633	4534	2365	7025	19509	0	0	12127	59	2070	0	0	0
ВАТ Мереш'янський механічний завод	1596	1213	11	0	3121	35	110	49	24	46	0	0	1596	95	817	8	7	0

Продовження дод. В

Таблиця В.3 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2008 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	280010	188836	11920	48501	60180	824	62474	53490	27220	33876	598	3736	280011	2597	1828	454	443	19
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	65142	55674	1876	-12994	18465	74	9339	1594	12843	2111	19	342	64169	556	1990	57	70	0
ПАТ «Електромашина»	52710	40304	1327	3196	8974	9	1947	1403	14089	1021	4	165	53725	656	1503	88	112	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	18696	14715	639	-8966	8548	375	5480	21971	6025	816	342	493	18696	496	1469	16	24	0
ПрАТ «ХЗШП»	7793	6977	128	133	659	1	567	0	96	431	0	0	7793	200	1011	12	6	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	4953	5716	92	-991	4280	274	332	578	126	4434	0	75	3296	116	1459	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	344808	296073	19668	2822	42038	163	7300	1773	6564	7830	163	2215	66811	356	2744	46	50	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	1696	2098	54	-865	8876	0	443	185	80	0	0	0	1696	95	972	5	3	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	15408	18987	294	-9495	38621	1059	8548	7026	7404	259	0	0	15626	536	1240	0	20	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	26398	21478	515	154	11195	687	2548	3733	1117	173	39	51	25634	507	1546	9	56	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	675976	631100	20047	-154971	219800	39	85080	22557	150576	18457	1108	10862	673624	4934	1753	417	1524	41
ВАТ Турбоатом	433069	311601	25605	145383	223825	1057	134673	171901	102045	21400	28	973	467467	4997	2003	535	976	921
ПАТ «ХЕЛЗ»	11750	8669	103	475	1744	2	1362	884	1345	204	0	0	11750	208	1385	12	1	0
ПАТ «ХПЗ»	465322	366341	8776	-6505	128283	270	35932	29522	91376	39025	131	12325	449380	3017	2296	552	2304	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	1532	1062	155	-364	4167	2	1201	2323	296	196	0	0	1533	79	581	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	76776	56378	2500	6594	23685	6622	6959	12023	1715	11326	25	19	76776	943	1832	41	488	48
ПАТ «ФЕД»	91112	81389	677	2530	16922	391	2495	3810	13532	4050	282	156	11952	64	2669	0	0	0
ВАТ Мереш'янський механічний завод	1608	1405	15	-377	2967	32	115	35	48	25	0	10	1607	84	1021	3	5	0

Продовження дод. В

Таблиця В.4 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2009 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	310294	221638	11668	39319	58301	789	44974	49564	46232	32429	277	894	310294	2640	1910	680	758	18
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	71615	63381	2010	-8659	17433	439	6538	2706	18885	2408	526	407	69626	562	1631	27	85	0
ПАТ «Електромашина»	37140	28078	1111	2861	8171	1	1617	1116	12198	511	4	179	37680	514	1388	26	36	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	12279	12030	518	-8320	8526	312	4001	29235	6288	1109	4	0	12279	375	1895	12	34	0
ПрАТ «ХЗШП»	7716	7276	128	12	583	1	572	0	358	158	0	0	7716	191	98	5	9	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	7689	5304	36	-1282	10216	0	349	861	334	396	0	22	5315	130	723	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	195386	160205	13767	8588	62806	121	9119	1080	5211	16501	28	13	47603	347	2244	20	41	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	1215	1388	48	-538	1506	0	414	269	83	0	0	0	1215	57	935	4	2	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	8644	9418	166	-5185	37860	1051	8951	6269	8567	354	2	0	8644	490	610	0	0	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	17804	13591	455	140	11113	814	2282	4653	104	345	141	4	17662	465	1484	4	56	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	156108	175531	12832	-104049	216591	2064	72543	15494	87159	6092	472	4995	154372	2896	1705	97	1383	20
ВАТ Турбоатом	683541	461853	22671	125740	230904	1277	162199	239477	121374	19190	688	5258	772316	5004	2340	301	667	916
ПАТ «ХЕЛЗ»	6836	6026	97	-1933	1767	1	1100	855	1122	297	0	159	6836	176	1095	4	0	0
ПАТ «ХПЗ»	482910	373188	6637	35533	172093	259	41049	38579	109924	117579	131	4895	476806	2929	1946	530	2306	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	809	500	120	165	3923	6	1172	2965	304	35	6	0	809	65	601	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	99518	63193	2727	22289	21137	7361	7496	12156	9591	1776	0	0	99518	1000	0	39	544	31
ПАТ «ФЕД»	253604	201343	6647	24657	19101	368	3685	9858	15685	9644	1	9373	37139	88	3603	0	0	16
ВАТ Мереш'янський механічний завод	1413	1736	23	-958	3263	29	165	66	108	5	86	0	1413	91	0	7	0	0

Продовження дод. В

Таблиця В.5 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2010 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	391983	276886	26241	30971	76799	602	66103	58799	54634	37909	110	16523	22107	2696	2590	327	581	10
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	77818	72494	2330	-9652	20146	351	8422	2166	16254	5398	321	1561	6579	532	1853	46	47	0
ПАТ «Електромашина»	67503	46109	2035	5976	7567	0	2071	2303	9343	355	3	133	1008	538	1876	34	23	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	14655	18520	242	-13663	42256	1059	4542	31969	8120	1995	1074	2248	2384	334	2155	36	49	0
ПрАТ «ХЗШП»	8022	7444	97	-81	785	2	502	0	298	341	1	0	0	183	1072	6	1	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	13635	13650	135	-5329	12231	196	302	505	680	499	1552	399	693	156	849	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	250888	207521	15975	11733	65572	72	11258	1935	6059	7393	20	775	6029	378	2853	45	31	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	1941	1759	46	-300	1410	0	398	265	36	0	0	0	0	50	855	2	3	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	22843	19372	483	-5904	36366	1047	9123	7687	12795	147	5	0	0	473	2104	0	14	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	20232	16003	453	-2157	10633	859	1830	5104	998	13	73	2	23	399	1717	3	43	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	325908	312932	9161	-60451	228710	1491	85292	21330	18649	9877	190	1782	30973	3108	1816	143	1825	7
ВАТ Турбоатом	942329	575546	31447	188780	244957	1661	291111	228579	61770	33897	860	20155	379555	1316	9698	341	671	830
ПАТ «ХЕЛЗ»	12396	10524	135	-547	1355	0	1133	771	2292	23	0	0	0	163	1676	7	0	0
ПАТ «ХПЗ»	648108	536797	6464	13940	224297	288	60061	47320	129452	48702	146	40417	24204	3155	2331	798	2337	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	623	1143	135	-71	3959	5	1116	3144	337	305	1	0	0	55	954	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	114104	84731	3246	11243	23917	6694	9833	12266	9318	6690	0	3017	7637	1109	2040	50	935	36
ПАТ «ФЕД»	254533	208929	3715	17701	76209	345	9577	14159	29513	61127	1	47065	2468	134	3955	0	0	16
ВАТ Мереш'янський механічний завод	1419	1829	25	-755	3196	27	199	46	212	33	0	0	5	94	1169	14	0	0

Продовження дод. В

Таблиця В.6 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2011 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	549668	422431	12804	61903	102784	414	86716	60704	103369	47952	78	20616	51331	2890	3002	453	693	10
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	336135	316307	4360	-99	21473	396	8744	2182	15119	3934	138	0	778	485	2301	38	40	0
ПАТ «Електромашина»	102801	71458	10104	7902	8890	11	3438	2309	7290	2293	15	372	1304	586	2276	54	32	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	25464	29588	342	-10864	39016	1190	4947	25876	16372	684	1231	257	1894	263	2708	32	57	0
ПрАТ «ХЗШП»	12719	11228	178	147	727	1	677	0	509	0	0	0	0	186	1428	6	13	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	15962	9758	627	1703	12278	465	549	433	383	1120	548	1344	0	105	1833	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	381768	318337	18990	22551	69868	65	17735	2120	12160	19095	61	0	18057	426	3424	27	71	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	2263	2303	61	-569	1292	0	382	275	83	0	0	0	0	17	1672	1	1	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	10867	13804	296	-4788	34055	1039	4702	13244	6166	105	0	0	0	316	2422	0	0	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	33248	27488	932	73	10587	830	2334	3630	1523	234	37	89	1731	381	2336	3	54	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	713239	622427	12967	-2886	222820	2313	101381	31508	58362	10504	410	2195	17900	3323	2623	280	2629	12
ВАТ Турбоатом	1267942	661409	17188	427293	278333	1313	410612	324634	224189	57189	255	13569	95883	5334	2900	490	734	790
ПАТ «ХЕЛЗ»	14430	11685	131	-628	1072	3	909	671	1943	171	3	0	0	158	2008	1	4	0
ПАТ «ХПЗ»	815174	661986	7895	32930	280338	1137	72626	49349	119757	94939	1052	41968	47453	3335	2826	541	2385	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	1337	1427	204	-1558	3687	4	866	3093	287	78	1	0	0	52	1122	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	156689	85755	7428	35065	41261	3615	6918	15763	9022	19585	0	12800	2123	1036	2757	86	514	0
ПАТ «ФЕД»	360763	289889	4539	34189	137631	327	14953	16106	41380	101651	140	79712	1536	204	0	0	0	16
ВАТ Мереш'янський механічний завод	2212	2414	28	-1287	2107	24	440	106	281	101	0	0	0	94	1336	8	1	0

Продовження дод. В

Таблиця В.7 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2012 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	701255	470552	16847	124463	217778	966	57837	45900	374445	34481	826	7839	55491	2836	3262	508	742	8
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	47604	45191	1777	-7514	19668	524	5382	2330	4726	1818	144	0	18	327	2215	24	28	0
ПАТ «Електромашина»	125235	91396	10850	8033	10770	0	3185	2097	7818	3331	0	1321	4650	570	2899	74	24	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	25480	15767	285	-615	32204	773	6695	29280	18691	128	102	103	2812	254	2229	6	30	0
ПрАТ «ХЗШП»	14137	12668	218	458	1139	1	864	0	282	952	0	0	0	175	1669	2	4	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	10542	10064	228	202	12372	357	689	472	59	700	0	700	0	102	1937	0	0	0

Продовження дод. В

Продовження табл. В.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	467090	404776	24215	10585	149103	85	11447	2920	26202	34798	21	3419	13947	426	4056	27	54	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	197	256	0	-51	1321	0	386	104	26	0	0	0	0	12	2167	0	0	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	12532	16413	185	-30248	28973	1031	3691	2804	4072	142	0	0	0	291	1750	0	0	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	37448	30170	493	199	11329	830	2318	2572	2084	114	40	0	0	374	2637	5	43	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	635893	569276	12549	-24782	337017	2001	106430	23417	58738	11205	745	3024	248809	3284	2700	238	2891	2
ВАТ Турбоатом	1296947	820850	32704	308862	320345	797	627824	400723	244491	89999	3	10676	1206384	5444	3455	883	871	740
ПАТ «ХЕЛЗ»	8236	7404	80	2663	293	3	605	306	230	2	0	0	0	74	2372	0	0	0
ПАТ «ХПЗ»	745751	647009	16789	-37999	859152	908	55748	55917	146768	112696	97	62720	21482	3177	3056	551	974	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	378	571	73	-956	2888	2	865	280	173	44	0	0	0	29	1522	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	164299	99394	9323	26370	202771	72838	9719	22145	15219	35637	73	18944	1228	1003	3208	97	773	49
ПАТ «ФЕД»	352292	289280	3978	21363	158179	16137	30380	16463	26775	46007	711	44603	2292	227	6703	0	0	16
ВАТ Мереш'янський механічний завод	2111	2082	30	-752	2035	22	270	106	212	66	0	66	0	86	1550	0	2	0

Продовження дод. В

Таблиця В.8 – Основні показники діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2013 рік

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	Вартість нематеріальних активів на кінець року, тис. грн.	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	Незавершене виробництво на кінець року, тис. грн.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн.	Загальна сума витрат на інновації, тис. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Облікова кількість штатних працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Навчено новим професіям	Підвищили кваліфікацію, осіб	Кількість винахідників та рационалізаторів, осіб, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПАТ "ХМЗ «Світло шахтаря»	549314	395388	5268	70348	206031	928	39611	58320	268893	24096	411	207	28829	1957	4532	341	898	8
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	34234	32773	1481	-3212	17198	2608	4545	2403	4835	692	9	0	0	155	4129	16	28	0
ПАТ «Електромашина»	151993	102341	28402	7443	18168	0	3378	2224	8983	9836	0	6535	20336	608	3207	29	24	0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	23741	18723	400	1921	27159	506	4640	30277	25964	271	0	0	2812	192	3687	7	21	0
ПрАТ «ХЗШП»	14613	12847	183	416	27159	0	1590	151	442	933	0	0	0	178	1850	6	1	0
ПАТ НВП «Теплоавтомат»	14882	9296	217	813	12600	247	736	291	441	1182	0	1159	0	89	1942	0	0	0

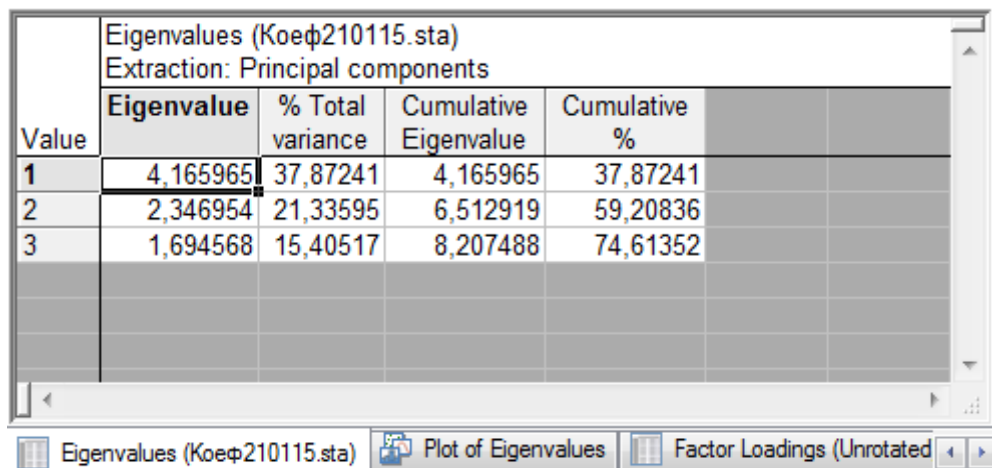
Продовження дод. В

Продовження табл. В.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «завод ім. Фрунзе»	443902	374990	27804	11001	158018	75	12812	3860	13032	16494	24	8805	57711	447	4142	26	36	0
ВАТ Куп'янський машинобудівний завод	1648	1261	27	0	1194	0	389	206	116	4	0	0	0	10	2351	0	0	0
ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод	4564	5645	302	-8179	26682	1024	3993	2969	1171	75	0	0	0	157	1820	0	0	0
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	19781	13790	494	48	6349	805	2266	3564	253	63	10	104	0	327	2261	2	12	0
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	542835	525843	12511	-126724	337048	1823	87358	19879	12716	12006	227	2988	198493	3266	3138	382	835	9
ВАТ Турбоатом	1741261	963414	23614	582944	353874	855	814072	693933	275144	77646	401	7325	745150	6016	3930	811	1088	725
ПАТ «ХЕЛЗ»	1647	1481	10	-649	75	0	58	106	40	0	0	0	0	8	2229	0	0	0
ПАТ «ХПЗ»	463847	467877	11092	-171688	848822	615	46610	46751	135616	65391	13	32854	11518	2747	3255	457	853	0
ПАТ «Завод Промзв'язок»	834	745	2	312	2652	0	868	280	165	64	0	0	0	27	1696	0	0	0
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	152223	93634	7637	25288	202885	63632	9756	22231	8920	17500	10	2539	1795	969	3425	30	446	50
ПАТ «ФЕД»	381413	327586	5020	12862	158806	16408	35546	25925	12256	61095	3990	62831	6493	282	7088	8	15	16
ВАТ Мереф'янський механічний завод	1969	2047	41	-1092	2000	19	287	92	270	16	0	16	46	78	1671	3	0	0

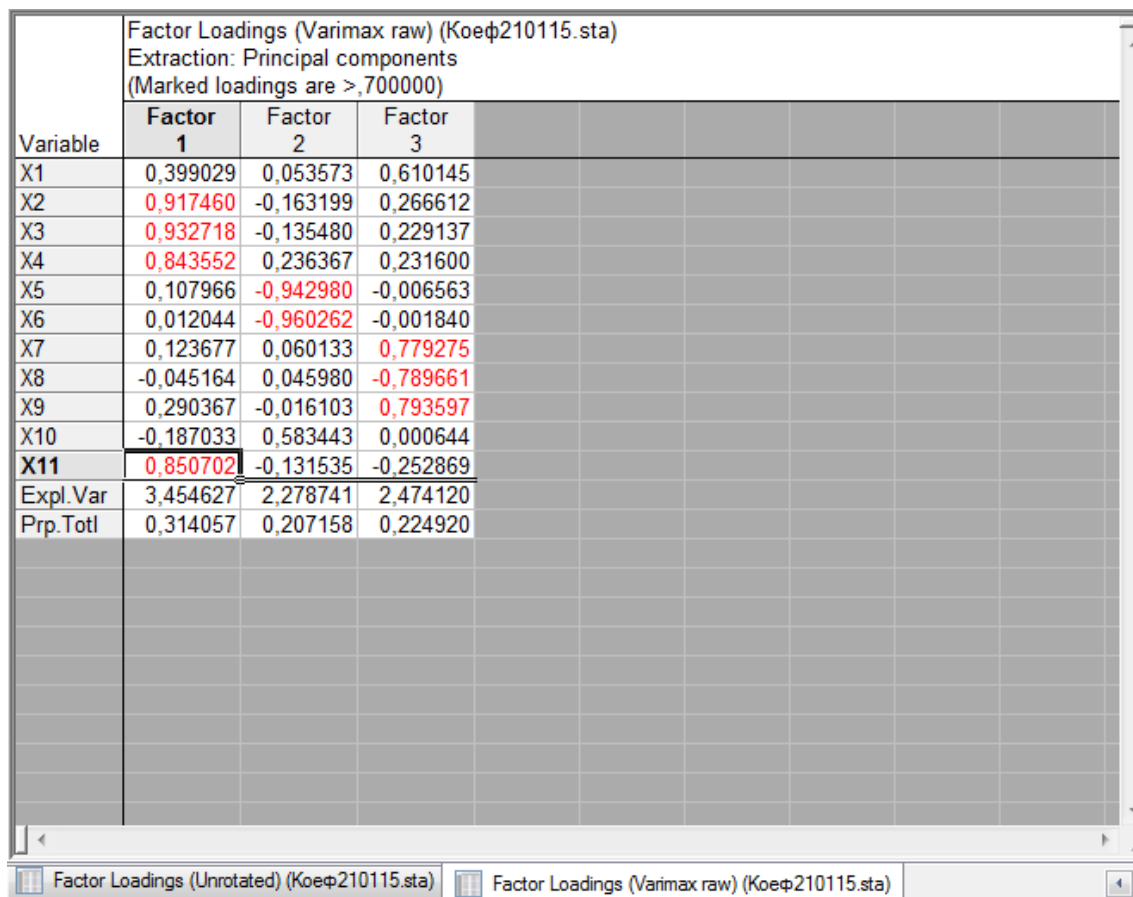
Додаток Д

Екранні форми за результатами багатовимірного факторного аналізу за складовими ЗСП



Eigenvalues (Коеф210115.sta)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,165965	37,87241	4,165965	37,87241
2	2,346954	21,33595	6,512919	59,20836
3	1,694568	15,40517	8,207488	74,61352

Рисунок Д.1 – Характеристика факторів за фінансовою складовою



Factor Loadings (Varimax raw) (Коеф210115.sta)			
Extraction: Principal components			
(Marked loadings are >,700000)			
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
X1	0,399029	0,053573	0,610145
X2	0,917460	-0,163199	0,266612
X3	0,932718	-0,135480	0,229137
X4	0,843552	0,236367	0,231600
X5	0,107966	-0,942980	-0,006563
X6	0,012044	-0,960262	-0,001840
X7	0,123677	0,060133	0,779275
X8	-0,045164	0,045980	-0,789661
X9	0,290367	-0,016103	0,793597
X10	-0,187033	0,583443	0,000644
X11	0,850702	-0,131535	-0,252869
Expl. Var	3,454627	2,278741	2,474120
Prp. Totl	0,314057	0,207158	0,224920

Рисунок Д.2 – Факторні навантаження після обертання за фінансовою складовою

Продовження дод. Д

Eigenvalues (Коеф210115.sta) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	2,535711	28,17457	2,535711	28,17457
2	1,529390	16,99322	4,065102	45,16780
3	1,099324	12,21471	5,164426	57,38251
4	0,989976	10,99973	6,154402	68,38224
5	0,917204	10,19115	7,071605	78,57339

Рисунок Д.3 – Характеристика факторів за клієнтською складовою

Factor Loadings (Varimax raw) (Коеф210115.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are >.700000)					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
X24	0,178663	0,870692	-0,066486	0,034116	-0,032929
X25	0,480774	0,525670	0,297137	-0,295682	0,175966
X26	-0,044740	0,075393	-0,032974	0,081783	0,975500
X27	-0,912035	0,080883	0,022267	0,026244	0,080163
X28	-0,309327	0,863044	0,023429	0,027538	0,184688
X29	0,089373	0,473229	0,539878	0,273853	-0,148793
X30	0,349678	0,388567	0,585767	0,163462	0,070817
X31	-0,110933	-0,212298	0,798877	-0,162144	-0,054646
X32	0,042681	-0,023871	0,021277	-0,930154	-0,101233
Expl. Var	1,336946	2,212076	1,368091	1,089920	1,064573
Prp. Totl	0,148550	0,245786	0,152010	0,121102	0,118286

Рисунок Д.4 – Факторні навантаження після обертання за клієнтською складовою

Продовження дод. Д

Eigenvalues (Коеф210115.sta)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	3,677977	30,64981	3,677977	30,64981
2	2,161939	18,01616	5,839917	48,66597
3	2,027518	16,89599	7,867435	65,56196
4	1,390414	11,58678	9,257849	77,14874

Рисунок Д.5 – Характеристика факторів за складовою бізнес-процесів

Factor Loadings (Varimax raw) (Коеф210115.sta)				
Extraction: Principal components				
(Marked loadings are >,700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
X12	-0,004736	0,969528	0,053517	0,085198
X13	0,047477	0,970312	0,032636	0,110294
X14	0,563595	-0,072876	-0,071254	0,150995
X15	0,744053	0,113792	-0,487802	0,165168
X16	0,852827	0,055690	0,244324	0,263829
X17	-0,152730	-0,133573	-0,824839	0,097958
X18	0,826241	0,041188	0,265732	0,163609
X19	-0,177243	-0,080096	-0,763729	0,248712
X20	0,182170	0,075353	-0,080777	0,936534
X21	-0,229975	-0,166922	0,098811	-0,918665
X22	-0,269137	-0,449700	0,528346	0,391457
X23	-0,523907	0,208184	0,091900	-0,471473
Expl. Var	2,771246	2,207917	1,944790	2,333896
Prp. Totl	0,230937	0,183993	0,162066	0,194491

Рисунок Д.6 – Факторні навантаження після обертання за складовою бізнес-процесів

Продовження дод. Д

Eigenvalues (Коеф210115.sta) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	3,363471	33,63471	3,363471	33,63471
2	1,786748	17,86748	5,150219	51,50219
3	1,456399	14,56399	6,606619	66,06619
4	0,938791	9,38791	7,545410	75,45410

Рисунок Д.7 – Характеристика факторів за складовою персонал та навчання

Factor Loadings (Varimax raw) (Коеф210115.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
X33	0,004735	0,173434	0,026813	0,914183
X34	0,631531	0,329148	-0,106970	0,298800
X35	0,282933	-0,355289	0,302481	0,335077
X36	0,476320	-0,298107	0,469110	0,464720
X37	0,016097	0,831232	0,079317	0,178199
X38	0,031907	0,800232	0,153715	-0,007838
X39	-0,072544	-0,074302	-0,975577	-0,032780
X40	0,573542	-0,293182	0,428677	0,457439
X41	0,873514	0,031100	0,117878	-0,098038
X42	-0,073800	-0,079335	-0,970067	-0,054814
Expl. Var	1,809749	1,783571	2,444080	1,508009
Prp. Totl	0,180975	0,178357	0,244408	0,150801

Рисунок Д.8 – Факторні навантаження після обертання за складовою персонал та навчання

Продовження дод. Д

Eigenvalues (Коеф210115.sta)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	3,151289	22,50920	3,15129	22,50920
2	2,966143	21,18673	6,11743	43,69594
3	1,717899	12,27071	7,83533	55,96665
4	1,181660	8,44043	9,01699	64,40708
5	1,064664	7,60474	10,08165	72,01182

Рисунок Д.9 – Характеристика факторів за інноваційно-інвестиційною складовою

Factor Loadings (Varimax raw) (Коеф210115.sta)					
Extraction: Principal components					
(Marked loadings are >.700000)					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
X43	0,911594	0,178065	0,068120	0,059019	-0,048193
X44	0,221550	0,020592	0,631476	-0,201949	0,101727
X45	-0,053392	0,046257	-0,010561	0,870840	0,087932
X46	0,578527	-0,050172	-0,047637	0,158710	-0,617485
X47	-0,029019	0,175594	0,849381	0,048011	0,058761
X48	-0,064750	0,096869	0,771733	0,119633	-0,396252
X49	0,851550	-0,108834	0,005376	-0,038355	-0,007300
X50	0,875223	-0,096675	-0,042636	-0,050451	-0,016313
X51	0,377962	-0,149650	0,351465	0,526411	-0,154565
X52	-0,002173	-0,073260	0,110734	-0,121108	-0,872238
X53	0,076249	0,412272	0,263548	0,284312	0,061610
X54	-0,015100	0,943434	0,027829	0,000437	0,045748
X55	-0,033545	0,934462	0,046823	0,018949	0,022036
X56	0,057423	0,707937	0,380929	-0,013805	0,031622
Expl.Var	2,867144	2,560388	2,077971	1,221610	1,354543
Prp.Totl	0,204796	0,182885	0,148426	0,087258	0,096753

Рисунок Д.10 – Факторні навантаження після обертання за інноваційно-інвестиційною складовою

Додаток Ж

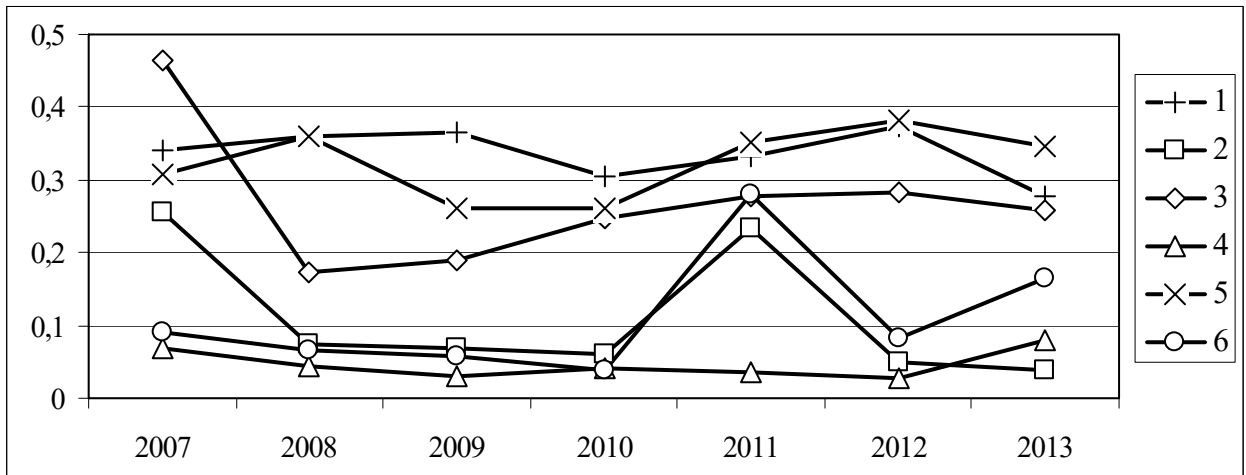


Рисунок Ж.1 – Динаміка інтегрального показника розвитку фінансової складової ЗСП (побудовано для 1 – 6 підприємства табл. 3.13)

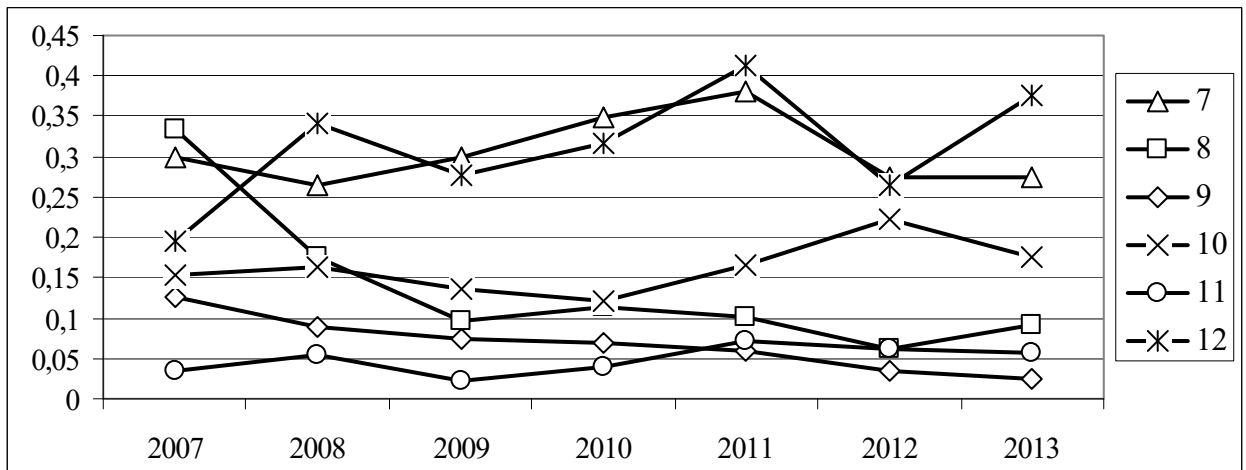


Рисунок Ж.2 – Динаміка інтегрального показника розвитку фінансової складової ЗСП (побудовано для 7 – 12 підприємства табл. 3.13)

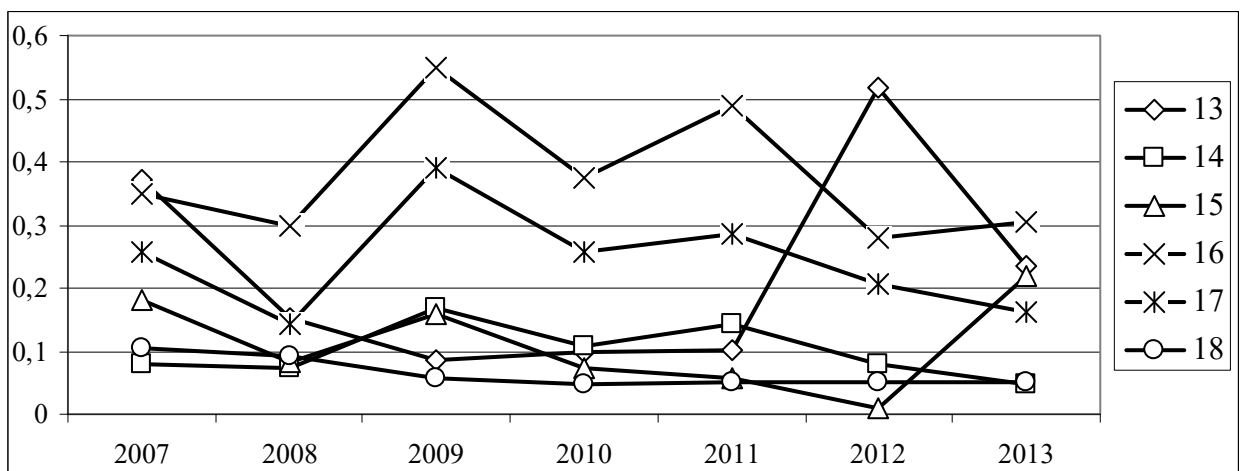


Рисунок Ж.3 – Динаміка інтегрального показника розвитку фінансової складової ЗСП (побудовано для 13 – 18 підприємства табл. 3.13)

Продовження дод. Ж

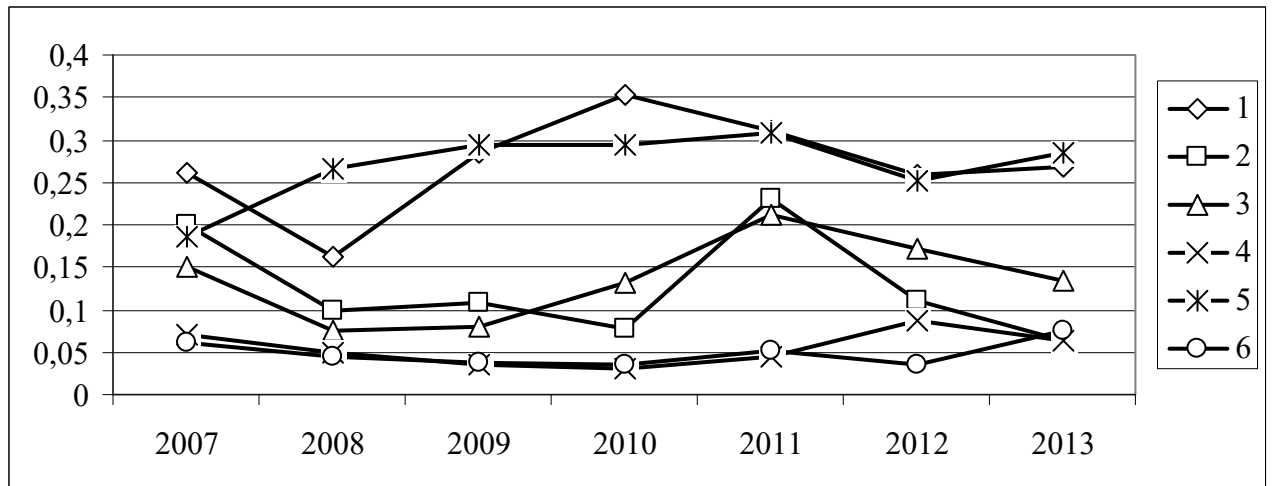


Рисунок Ж.4 – Динаміка інтегрального показника розвитку клієнтської складової ЗСП (побудовано для 1 – 6 підприємства табл. 3.15)

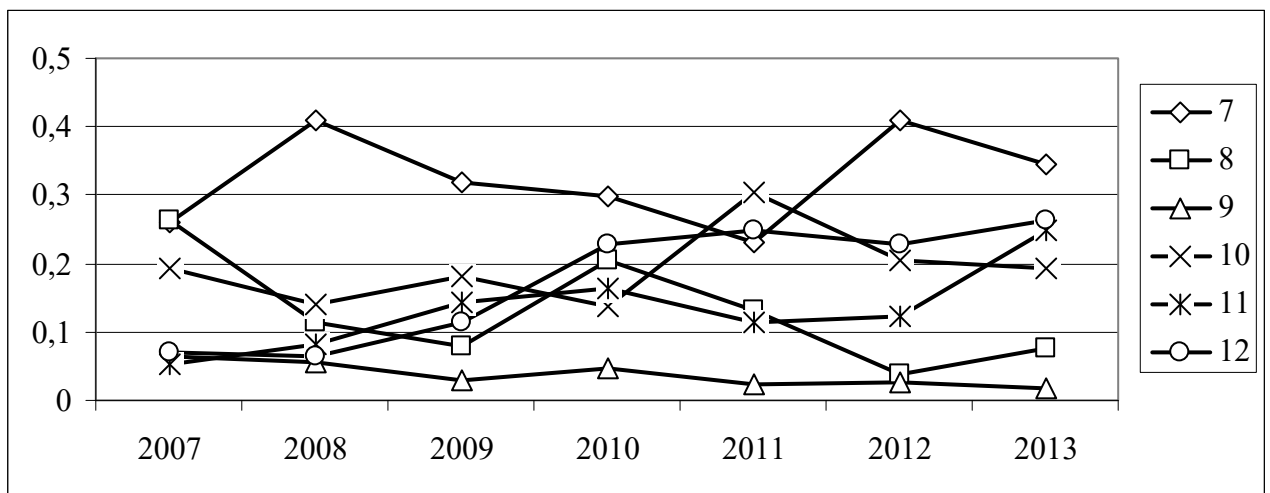


Рисунок Ж.5 – Динаміка інтегрального показника розвитку клієнтської складової ЗСП (побудовано для 7 – 12 підприємства табл. 3.15)

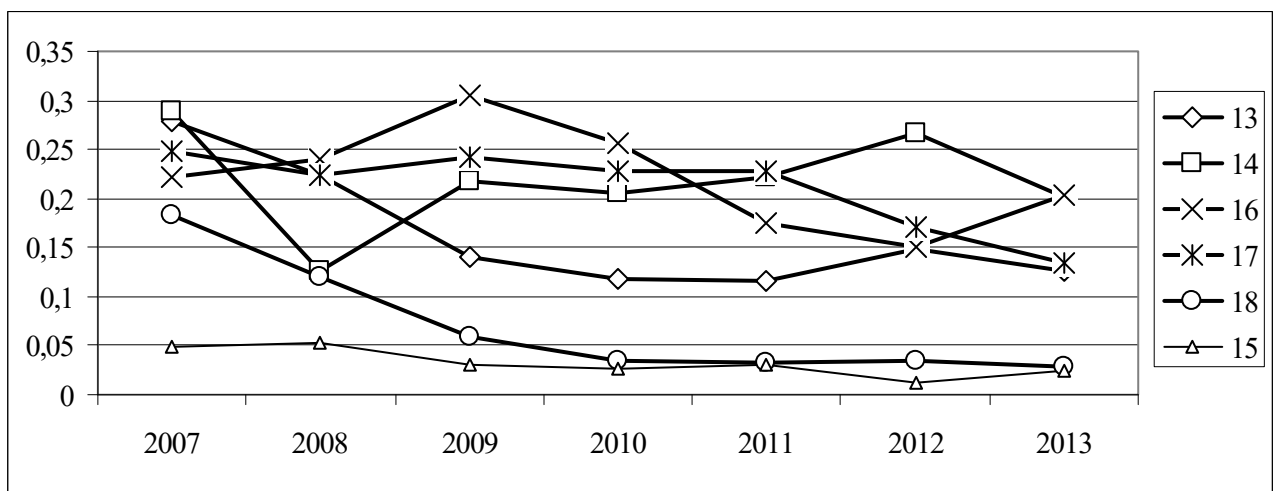


Рисунок Ж.6 – Динаміка інтегрального показника розвитку клієнтської складової ЗСП (побудовано для 13 – 18 підприємства табл. 3.15)

Продовження дод. Ж

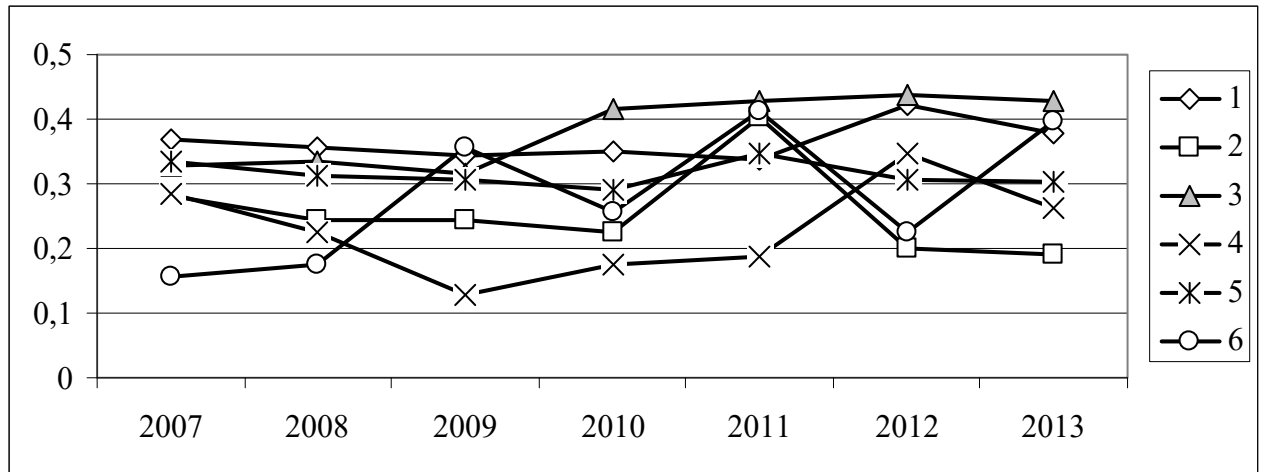


Рисунок Ж.7 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової бізнес – процесів ЗСП (побудовано для 1 – 6 підприємства табл. 3.14)

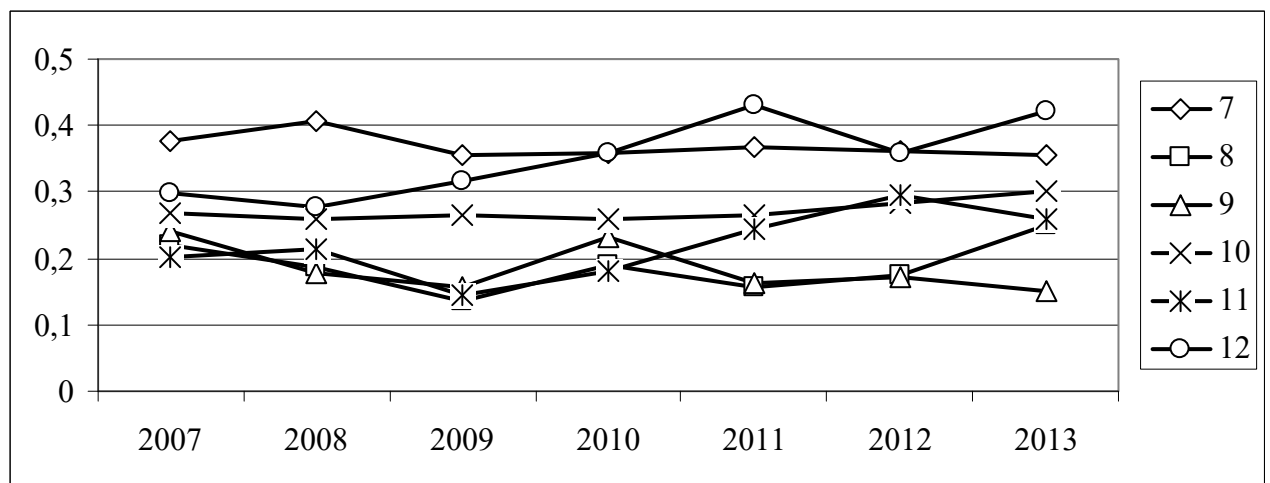


Рисунок Ж.8 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової бізнес – процесів ЗСП (побудовано для 7 – 12 підприємства табл. 3.14)

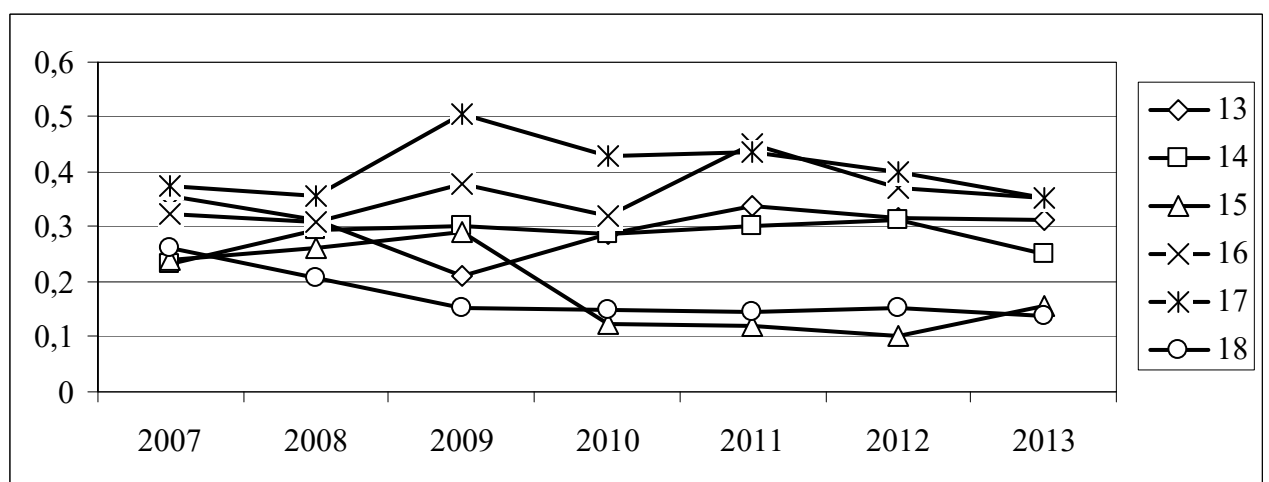


Рисунок Ж.9 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової бізнес – процесів ЗСП (побудовано для 13 – 18 підприємства табл. 3.14)

Продовження дод. Ж

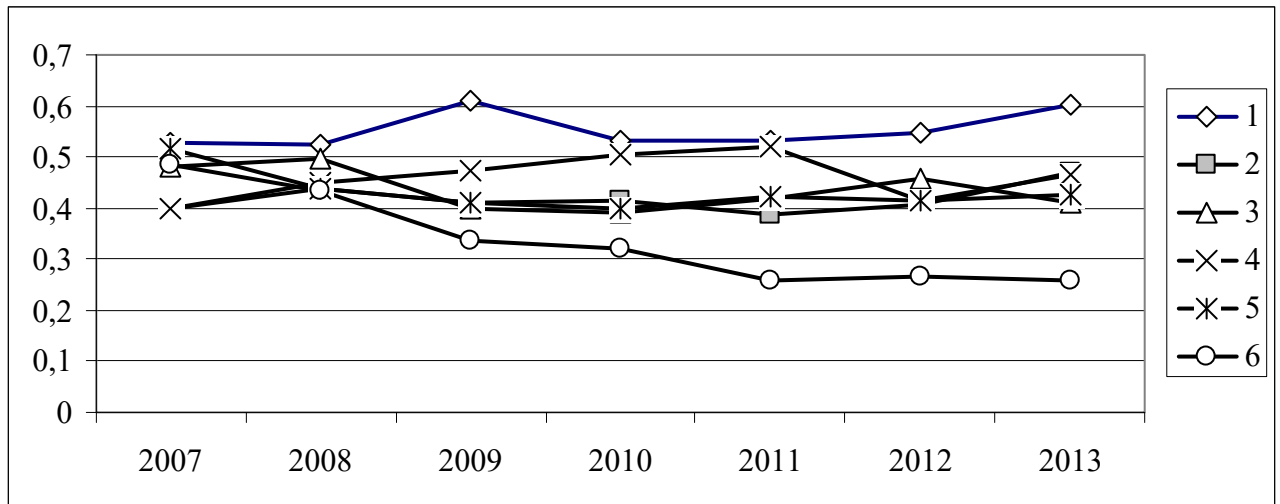


Рисунок Ж.10 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової персонал та навчання (побудовано для 1 – 5 підприємства табл. 3.16)

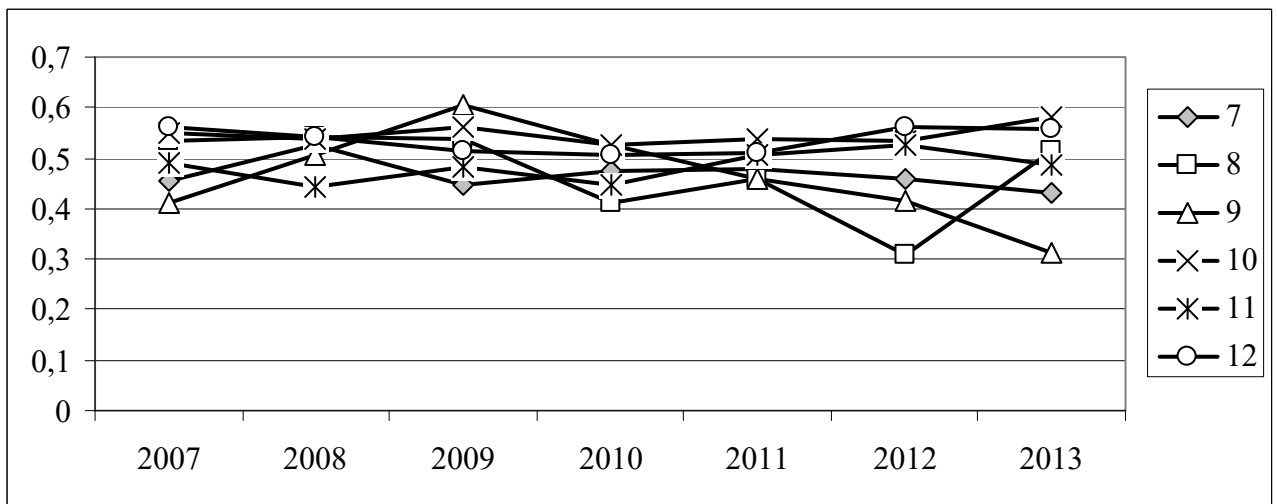


Рисунок Ж.11 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової персонал та навчання (побудовано для 7 – 12 підприємства табл. 3.16)

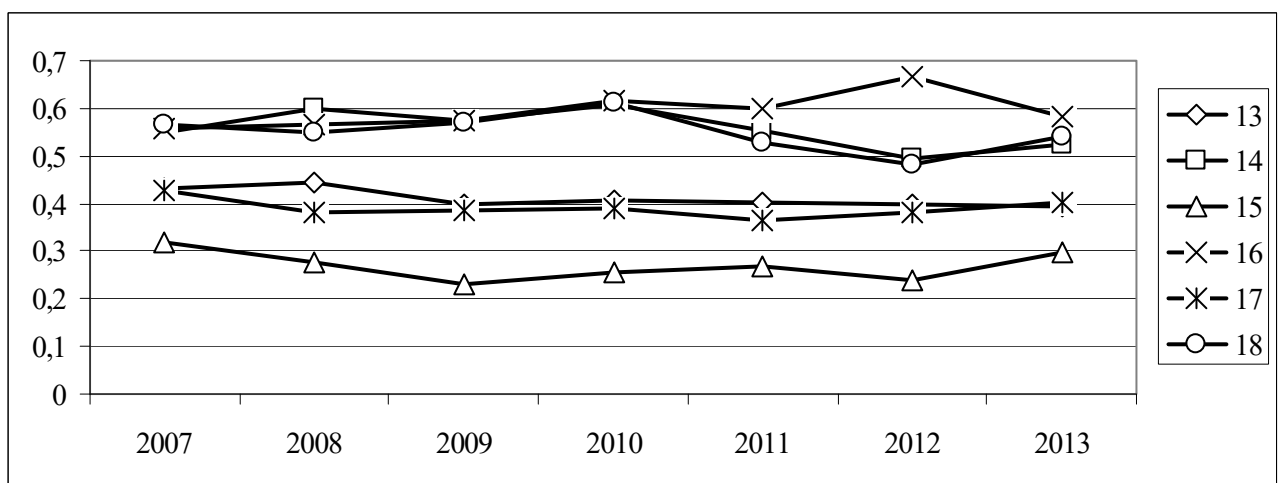


Рисунок Ж.12 – Динаміка інтегрального показника розвитку складової персонал та навчання (побудовано для 13 – 18 підприємства табл. 3.16)

Продовження дод. Ж

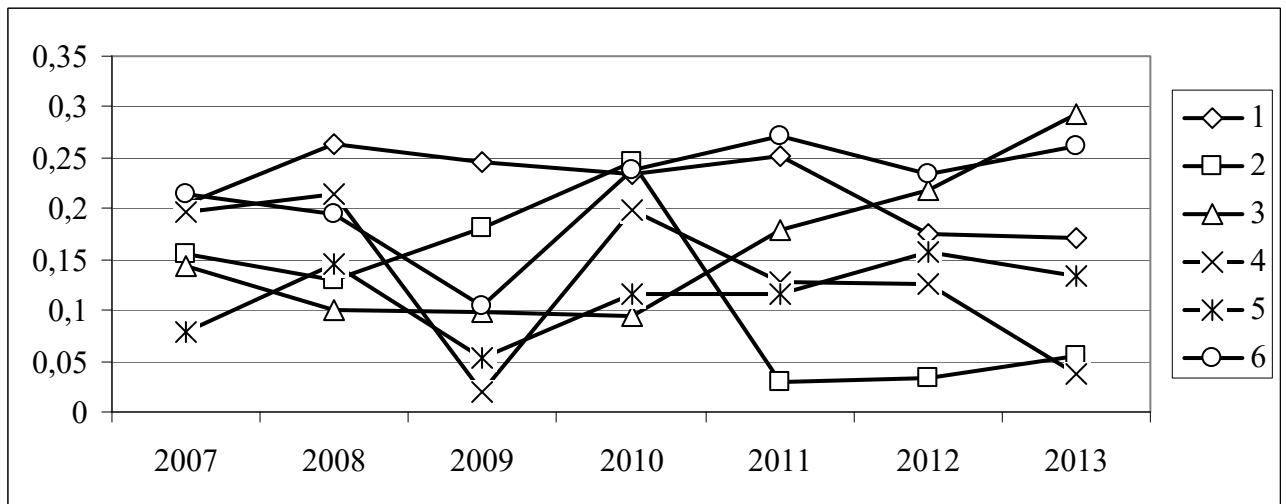


Рисунок Ж.13 – Динаміка інтегрального показника розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП (побудовано для 1 – 6 підприємства табл. 3.17)

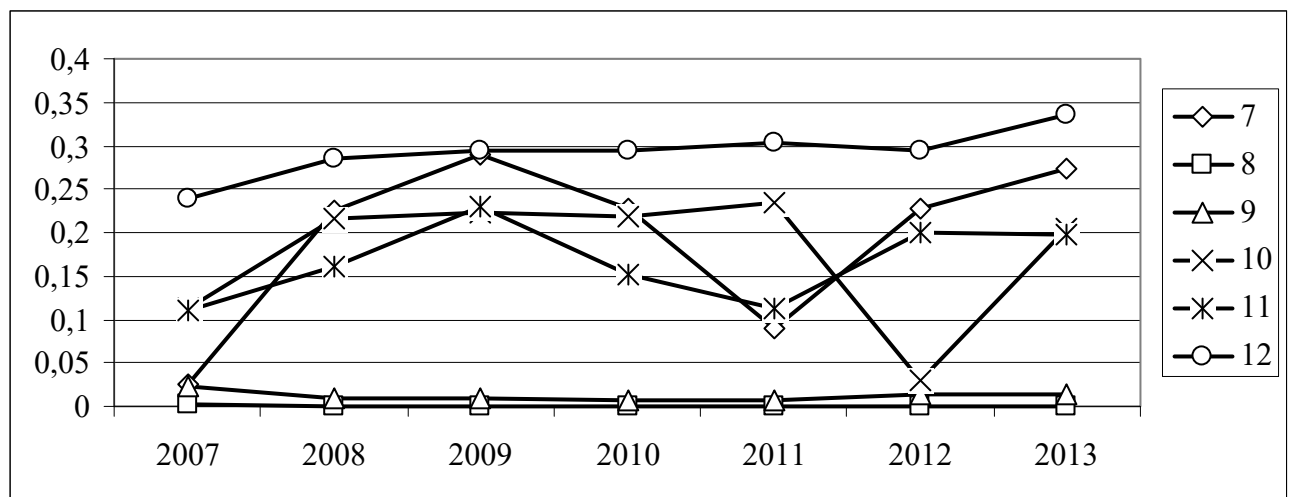


Рисунок Ж.13 – Динаміка інтегрального показника розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП (побудовано для 7 – 12 підприємства табл. 3.17)

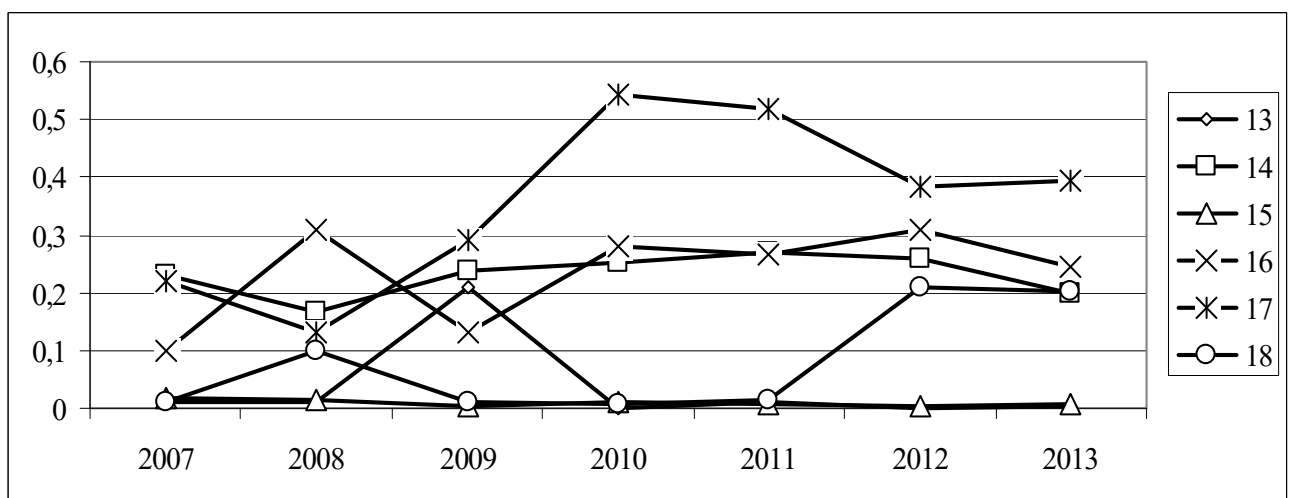


Рисунок Ж.13 – Динаміка інтегрального показника розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП (побудовано для 13 – 18 підприємства табл. 3.17)

Додаток З

Екранні форми за результатами багатовимірного факторного аналізу за складовими зовнішнього середовища

Eigenvalues (ІП зовнішня середовища) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	6,337920	52,81600	6,33792	52,81600
2	2,426689	20,22241	8,76461	73,03841
3	1,551981	12,93318	10,31659	85,97159

Рисунок 3.1 – Характеристика факторів за показниками, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни

Factor Loadings (Varimax raw) (ІП зовнішня середовища) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)			
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
X1	-0,964956	-0,157785	0,159448
X2	-0,923153	0,218458	0,280566
X3	-0,949361	-0,147595	0,218184
X4	0,403927	0,263484	-0,587622
X5	0,058624	0,746476	0,529471
X6	0,396226	0,300268	-0,814042
X7	-0,963156	0,139248	0,110290
X8	-0,948318	0,112152	0,164102
X9	0,706045	0,461465	-0,186543
X10	0,337266	-0,050565	-0,878001
X11	-0,054730	0,917096	-0,244685
X12	0,244368	-0,625400	0,413338
Expl. Var	5,510164	2,290881	2,515546
Prp. Totl	0,459180	0,190907	0,209629

Рисунок 3.2 – Факторні навантаження після обертання за показниками, що характеризують загальний стан розвитку економіки країни

Продовження дод. 3

Eigenvalues (ІП расчет внешн) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	2,427154	30,33943	2,427154	30,33943
2	1,563093	19,53866	3,990247	49,87809
3	1,095905	13,69881	5,086152	63,57690
4	0,951385	11,89232	6,037537	75,46922

Рисунок 3.5 – Характеристика факторів за показниками, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інвестиційно–інноваційного середовища прямого впливу

Factor Loadings (Varimax raw) (ІП расчет внешн) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
X1	-0,106981	0,820074	-0,210218	0,130931
X2	0,006905	-0,211436	0,867529	0,072022
X3	0,278505	0,136906	0,163838	0,789836
X4	0,173448	0,827741	0,217146	-0,112004
X5	0,310180	0,387829	0,074999	-0,595929
X6	0,849178	0,086669	0,167347	0,073688
X7	0,884337	-0,004463	0,045787	0,056837
X8	0,259290	0,354612	0,784277	0,053500
Expl.Var	1,785740	1,704817	1,521610	1,025370
Prp.Totl	0,223217	0,213102	0,190201	0,128171

Рисунок 3.6 – Факторні навантаження після обертання за показниками, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього інвестиційне –інноваційного середовища прямого впливу

Додаток К

Анкета для оцінювання якісних ознак кількісних значень інтегральних показників рівня загального розвитку підприємства

Шановний експерт!

Просимо Вас оцінити приналежність підприємств до якісних класів на основі значень інтегральних показників загального рівня розвитку, що наведені в таблиці К.2 та визначте розмежування якісних класів за 3-х бальною шкалою: приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, а до третього в 3 бали.

Таблиця К.1 – Приналежність підприємств до якісних класів з низьким, середнім та високим рівнем загального розвитку

Значення інтегрального показника рівня загального розвитку	Оцінка (бал: 1 – низький рівень, 2 – середній, 3 – високий рівень)
0	
0,05	
0,1	
0,15	
0,2	
0,25	
0,3	
0,35	
0,4	
0,45	
0,5	
0,55	
0,6	
0,65	
0,7	
0,75	
0,8	
0,85	
0,9	
0,95	
1	

Продовження дод. К

Таблиця К.2 – Кількісні значення інтегрального показнику загального рівня розвитку підприємств

	Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,341 5	0,336 7	0,370 0	0,350 2	0,351 5	0,3572	0,334 9
2	ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	0,257 6	0,189 0	0,194 2	0,196 1	0,255 5	0,1520	0,155 6
3	ПАТ «Електромашина»	0,325 8	0,233 5	0,216 4	0,256 9	0,302 7	0,3134	0,304 4
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,195 3	0,187 8	0,129 7	0,180 5	0,173 7	0,1905	0,175 3
5	Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штампів та пресформ»	0,286 1	0,308 1	0,264 0	0,270 2	0,311 1	0,3076	0,302 4
6	ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»	0,194 6	0,175 9	0,172 3	0,170 6	0,259 8	0,1644	0,230 3
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,284 8	0,358 5	0,338 8	0,342 2	0,314 8	0,3400	0,331 6
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,273 5	0,201 7	0,163 9	0,177 4	0,163 8	0,1133	0,180 2
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,170 9	0,161 9	0,168 0	0,169 2	0,137 6	0,1268	0,099 0
1 0	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,248 1	0,257 2	0,264 4	0,243 9	0,290 9	0,2523	0,283 4
1 1	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,168 9	0,181 8	0,191 3	0,185 0	0,200 4	0,2299	0,236 0
1 2	ВАТ «Турбоатом»	0,269 8	0,306 4	0,302 6	0,341 0	0,384 8	0,3368	0,390 3

1 3	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,295 1	0,222 8	0,201 5	0,175 8	0,187 9	0,2936	0,216 7
1 4	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,260 7	0,240 1	0,291 4	0,279 4	0,286 3	0,2679	0,230 0
1 5	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,163 0	0,135 5	0,145 7	0,096 5	0,094 2	0,0701	0,147 6
1 6	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,313 7	0,341 7	0,398 1	0,370 0	0,404 9	0,3518	0,337 2
1 7	ПАТ «ФЕД»	0,303 0	0,239 2	0,367 7	0,363 3	0,363 8	0,3032	0,282 6
1 8	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,216 3	0,205 2	0,161 5	0,162 5	0,146 9	0,1774	0,182 5

Продовження дод. К

Таблиця К.3 – Результати опитування експертів для побудови функцій приналежності щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня загального розвитку підприємства

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника рівня загального розвитку																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
6	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3

10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
13	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
14	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Додаток Л

Анкета для оцінювання якісних ознак кількісних значень інтегральних показників сприятливості зовнішнього середовища до розвитку

Шановний експерт!

Просимо Вас оцінити приналежність підприємств до якісних класів на основі значень інтегральних показників рівня сприятливості до розвитку зовнішнього середовища, що наведені в таблиці Л.2 та визначте розмежування якісних класів за 3-х бальною шкалою: приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, а до третього в 3 бали.

Таблиця Л.1– Відповідність оцінки зовнішнього середовища як сприятливого до розвитку підприємств за якісними класами: несприятливе, нейтральне, сприятливе

Значення інтегрального показника сприятливості до розвитку зовнішнього середовища	Оцінка (бал: 1 – несприятливе, 2 – нейтральне, 3 – сприятливе)
0	
0,05	
0,1	
0,15	
0,2	
0,25	
0,3	
0,35	
0,4	
0,45	
0,5	
0,55	
0,6	
0,65	
0,7	
0,75	
0,8	
0,85	
0,9	
0,95	
1	

Продовження дод. Л

Таблиця Л.2 – Інтегральний показник рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку машинобудівного підприємства в цілому

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,4707	0,4651	0,4232	0,5252	0,5717	0,6097	0,5858
2	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,5043	0,4913	0,4515	0,5262	0,5630	0,6360	0,5411
3	ПАТ «Електромашина»	0,4965	0,4917	0,4505	0,5524	0,6061	0,6521	0,6147
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,4968	0,4903	0,4439	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
5	ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,4772	0,4725	0,4331	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,4836	0,4661	0,4316	0,5256	0,5212	0,5734	0,5539
7	ПАТ «завод ім. Фрунзе»	0,4819	0,4794	0,4423	0,5236	0,5668	0,6579	0,6292
8	ПАТ Куп'янський машинобудівний завод	0,4648	0,4613	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
9	ВАТ Ізюмський тепловозоремонтний завод	0,4648	0,4711	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
10	ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,4742	0,4669	0,4371	0,5390	0,6476	0,5650	0,5411
11	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	0,4821	0,4765	0,4944	0,5770	0,5796	0,6307	0,6339
12	ВАТ «Турбоатом»	0,5459	0,5698	0,5233	0,6269	0,6985	0,7384	0,6938
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,5076	0,4898	0,4458	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,5288	0,4871	0,4796	0,5922	0,6406	0,6977	0,6688
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,4737	0,4730	0,4169	0,4796	0,5184	0,5650	0,5411
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,4944	0,4615	0,4516	0,5673	0,6061	0,6527	0,6289
17	ПАТ «ФЕД»	0,4648	0,4621	0,4189	0,5231	0,5620	0,6085	0,5847
18	ВАТ «Мерэф'янський механічний завод»	0,4654	0,4616	0,4171	0,5231	0,5184	0,5650	0,5847

Продовження дод. Л

Таблиця Л.3 – Результати опитування експертів для побудови функцій приналежності щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища до розвитку

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища до розвитку																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
6	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
10	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
13	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
21	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
22	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Додаток М

Вихідні дані для побудови функцій приналежності складових розвитку за ЗСП до класів з низькими, середніми та високими рівнем розвитку

Анкета для оцінювання якісних ознак кількісних значень інтегральних показників складових ЗСП

Шановний експерт!

Просимо Вас оцінити приналежність підприємств до якісних класів на основі значень інтегральних показників складових ЗСП та визначте розмежування якісних класів за 3-х бальною шкалою: приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, а до третього в 3 бали.

Таблиця М.1 – Відповідність оцінки зовнішнього середовища як сприятливого до розвитку підприємств за якісними класами: низький, середній, високий

Значення інтегрального показника складової ЗСП « _____ »	Оцінка (бал: 1 – низький рівень, 2 – середній, 3 – високий рівень)
0	
0,05	
0,1	
0,15	
0,2	
0,25	
0,3	
0,35	
0,4	
0,45	
0,5	
0,55	
0,6	
0,65	
0,7	
0,75	
0,8	
0,85	
0,9	
0,95	
1	

Продовження дод. М

Таблиця М.2 – Результати опитування експертів щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня розвитку фінансової складової ЗСП

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника складової «Фінанси»																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
5	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
6	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
19	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Продовження дод. М

Таблиця М.3 – Результати опитування експертів щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня розвитку клієнтської складової ЗСП

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника складової «Клієнти»																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
6	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
13	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Продовження дод. М

Таблиця М.4 – Результати опитування експертів щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня розвитку складової ЗСП бізнес-процеси

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника складової «Бізнес-процеси»																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
6	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
13	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
14	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Продовження дод. М

Таблиця М.5 – Результати опитування експертів щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня розвитку складової ЗСП персоналу та навчання

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника складової «Персонал та навчання»																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
6	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
13	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Продовження дод. М

Таблиця М.6 – Результати опитування експертів щодо розмежування якісних рівнів результатів інтегрального показника рівня розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП

Номер експерта	Відповіді експертів за значеннями інтегрального показника «Інноваційно-інвестиційної» складової																				
	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
6	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
7	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
8	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
9	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
10	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
11	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
13	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
14	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
16	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
17	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
19	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
20	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Продовження дод. М

Таблиця М.7 – Дані для побудови функцій приналежності щодо оцінки якісних ознак розвитку фінансової складової ЗСП

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0	1	0	0
0,05	1	0	0
0,1	0,8	0,2	0
0,15	0,45	0,55	0
0,2	0,2	0,8	0
0,25	0	1	0
0,3	0	1	0
0,35	0	1	0
0,4	0	1	0
0,45	0	1	0
0,5	0	1	0
0,55	0	1	0
0,6	0	0,85	0,15
0,65	0	0,55	0,45
0,7	0	0,25	0,75
0,75	0	0,15	0,85
0,8	0	0	1
0,85	0	0	1
0,9	0	0	1
0,95	0	0	1
1	0	0	1
Коеф. конкордації	0,937606		

Таблиця М.8 – Дані для побудови функцій приналежності щодо оцінки якісних ознак розвитку клієнтської складової ЗСП

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0	1	0	0
0,05	1	0	0
0,1	1	0	0
0,15	0,7	0,3	0
0,2	0,15	0,85	0
0,25	0,05	0,95	0
0,3	0	1	0
0,35	0	1	0
0,4	0	1	0
0,45	0	1	0
0,5	0	1	0
0,55	0	1	0
0,6	0	0,7	0,3
0,65	0	0,5	0,5
0,7	0	0,3	0,7
0,75	0	0	1
0,8	0	0	1

Продовження дод. М

Продовження табл. М.8

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0,85	0	0	1
0,9	0	0	1
0,95	0	0	1
1	0	0	1
Коеф. конкордації	0,950105		

Таблиця М.9 – Дані для побудови функцій приналежності щодо оцінки якісних ознак розвитку складової ЗСП бізнес - процеси

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0	1	0	0
0,05	1	0	0
0,1	1	0	0
0,15	0,7	0,3	0
0,2	0,35	0,65	0
0,25	0,05	0,95	0
0,3	0	1	0
0,35	0	1	0
0,4	0	1	0
0,45	0	1	0
0,5	0	1	0
0,55	0	1	0
0,6	0	1	0
0,65	0	1	0
0,7	0	0,65	0,35
0,75	0	0,5	0,5
0,8	0	0,25	0,75
0,85	0	0	1
0,9	0	0	1
0,95	0	0	1
1	0	0	1
Коеф. конкордації	0,943927		

Таблиця М.10 – Дані для побудови функцій приналежності щодо оцінки якісних ознак складової ЗСП персонал та навчання

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0	1	0	0
0,05	1	0	0
0,1	0,95	0,05	0
0,15	0,75	0,25	0
0,2	0,15	0,85	0
0,25	0,05	0,95	0
0,3	0	1	0

Продовження дод. М

Продовження табл. М.10

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0,35	0	1	0
0,4	0	1	0
0,45	0	1	0
0,5	0	1	0
0,55	0	0,95	0,05
0,6	0	0,65	0,35
0,65	0	0,35	0,65
0,7	0	0,25	0,75
0,75	0	0	1
0,8	0	0	1
0,85	0	0	1
0,9	0	0	1
0,95	0	0	1
1	0	0	1
Коеф. конкордації	0,946426		

Таблиця М.11 – Дані для побудови функцій приналежності щодо оцінки якісних ознак розвитку інноваційно-інвестиційної складової ЗСП

Значення інтегр. показника	Частота відповідей експертів за рівнями		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
0	1	0	0
0,05	1	0	0
0,1	0,65	0,35	0
0,15	0,05	0,95	0
0,2	0	1	0
0,25	0	1	0
0,3	0	1	0
0,35	0	1	0
0,4	0	1	0
0,45	0	1	0
0,5	0	1	0
0,55	0	1	0
0,6	0	1	0
0,65	0	1	0
0,7	0	0,7	0,3
0,75	0	0,45	0,55
0,8	0	0,15	0,85
0,85	0	0	1
0,9	0	0	1
0,95	0	0	1
1	0	0	1
Коеф. конкордації	0,959431		

Додаток Н

Стратегічні профілі машинобудівних підприємств за 2013 рік

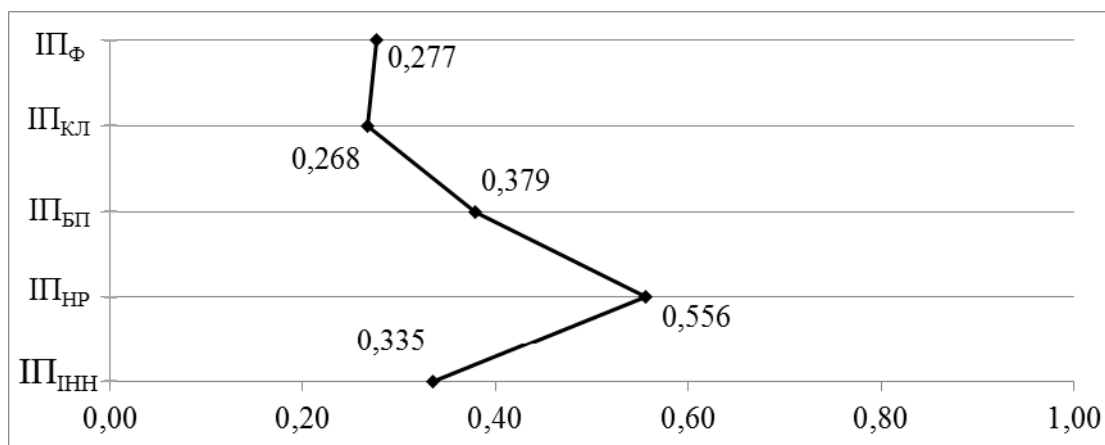


Рисунок Н.1 – Стратегічний профіль ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»

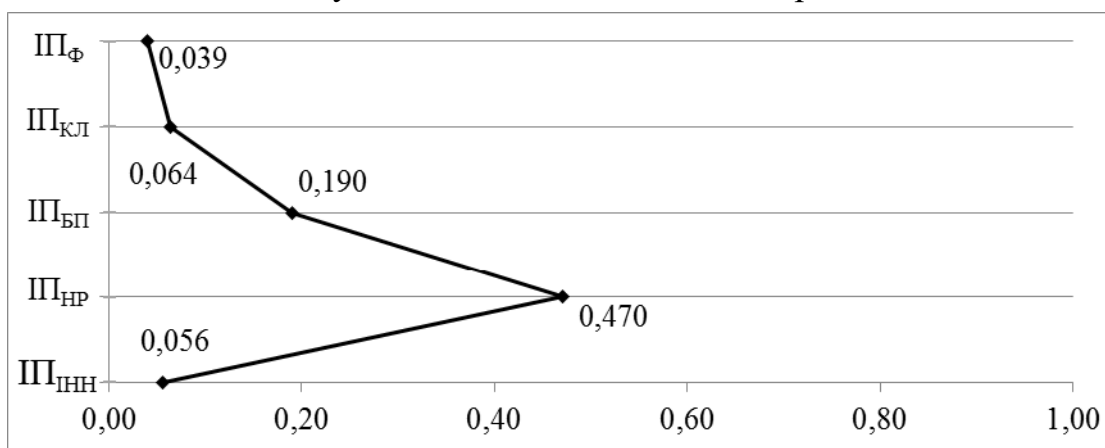


Рисунок Н.2 – Стратегічний профіль ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»

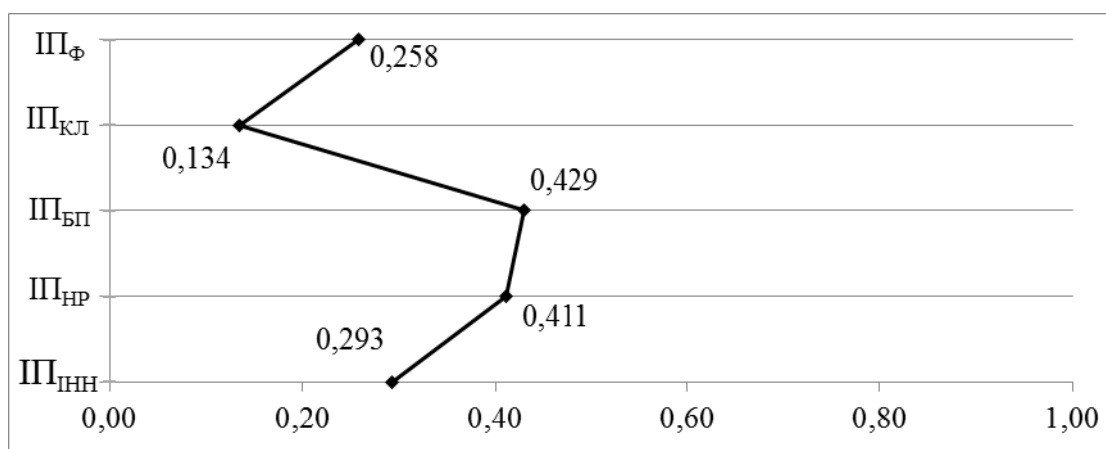


Рисунок Н.3 – Стратегічний профіль ПАТ «Електромашина»

Продовження дод. Н

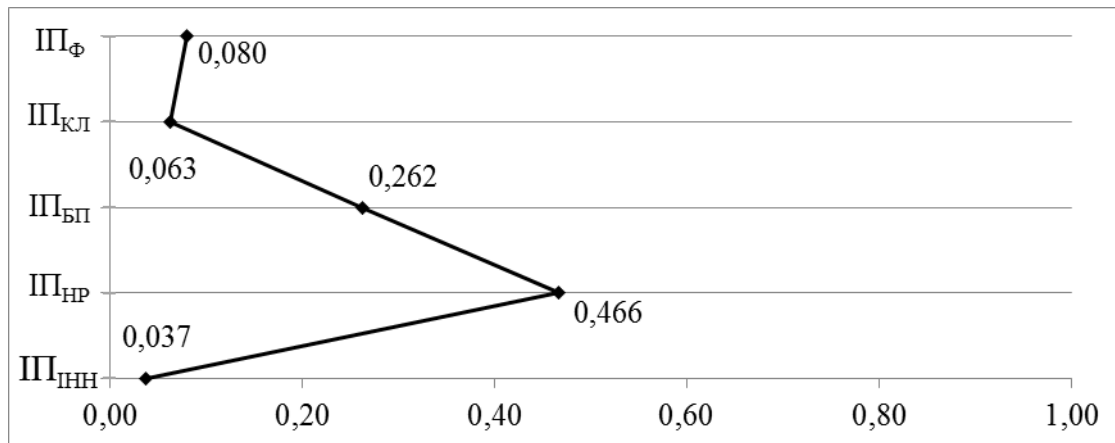


Рисунок Н.4 – Стратегічний профіль ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»

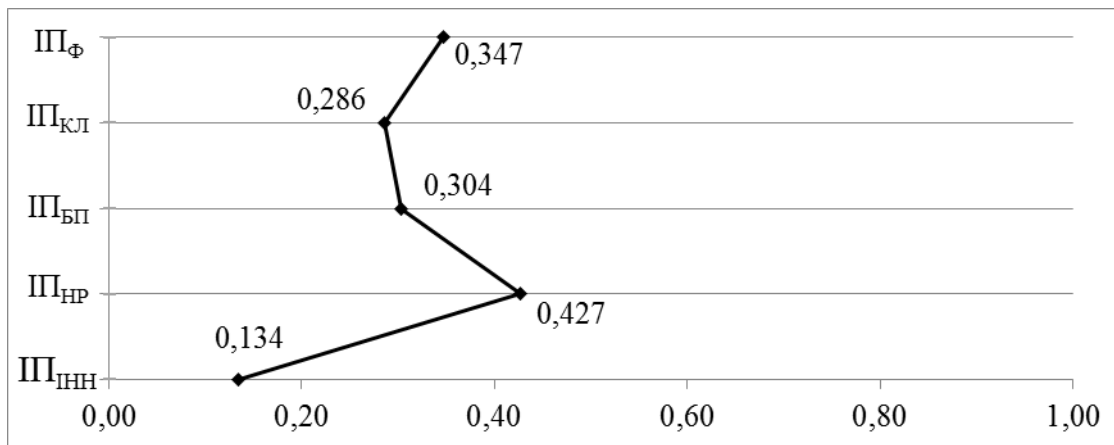


Рисунок Н.5 – Стратегічний профіль ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»

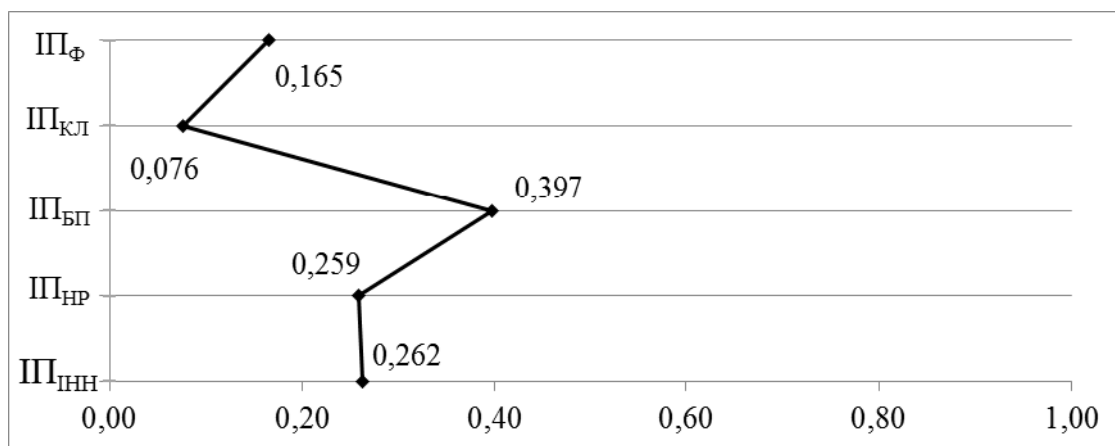


Рисунок Н.6 – Стратегічний профіль ПАТ Науково-виробниче підприємство «Теплоавтомат»

Продовження дод. Н

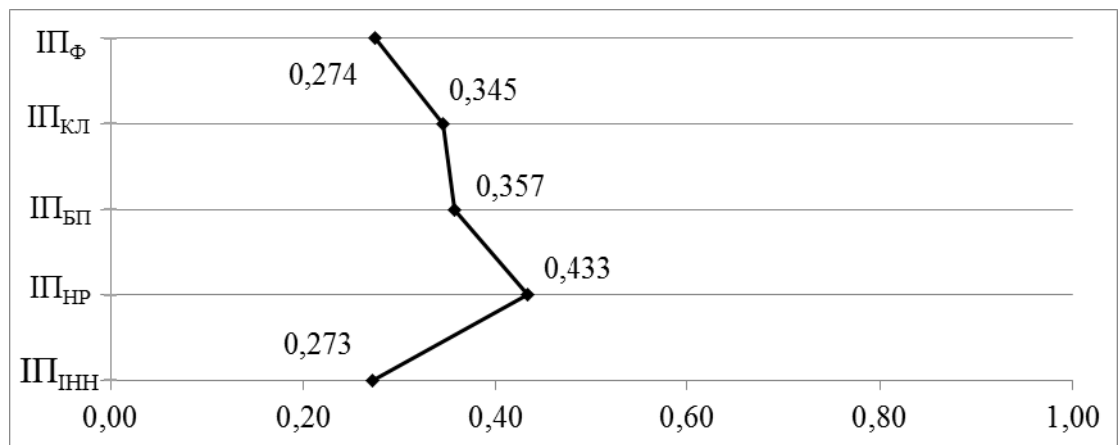


Рисунок Н.7 – Стратегічний профіль ВАТ «завод ім. Фрунзе»

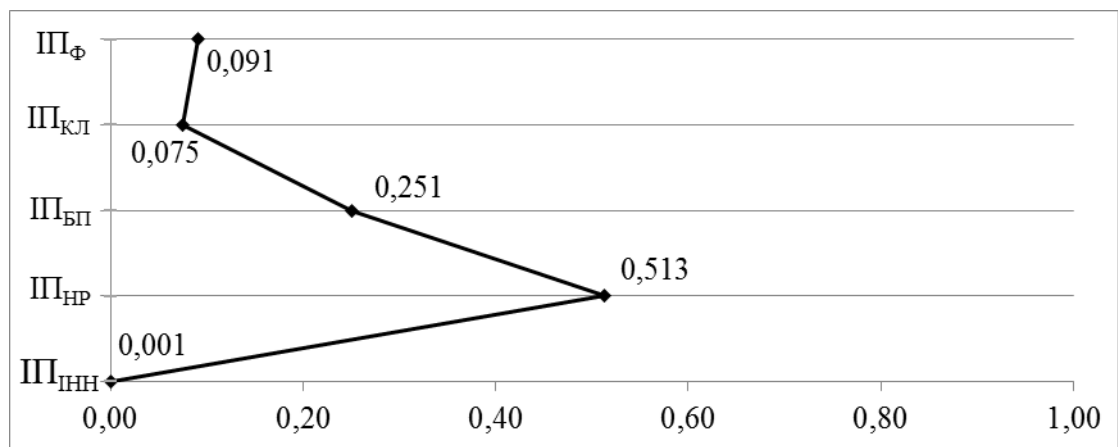


Рисунок Н.8 – Стратегічний профіль ВАТ Куп'янський машинобудівний завод

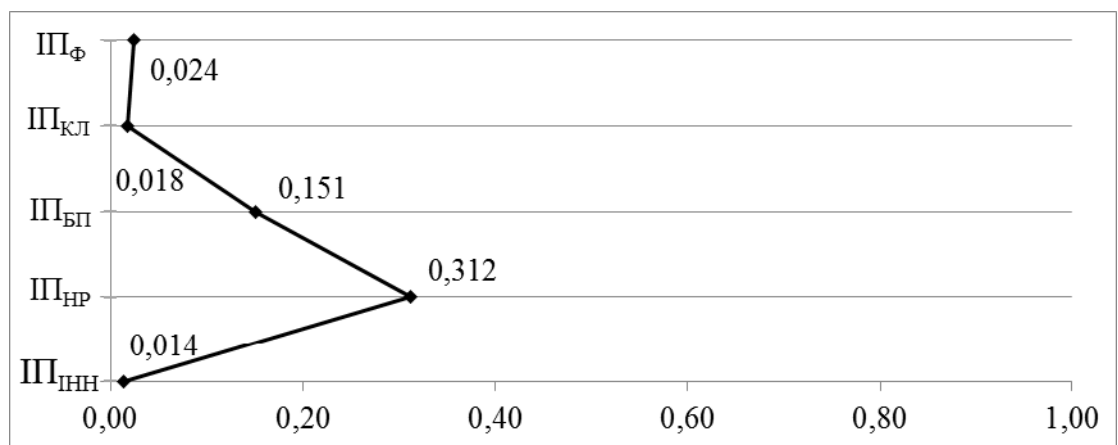


Рисунок Н.9 – Стратегічний профіль ВАТ Ізюмський тепловозремонтний завод

Продовження дод. Н

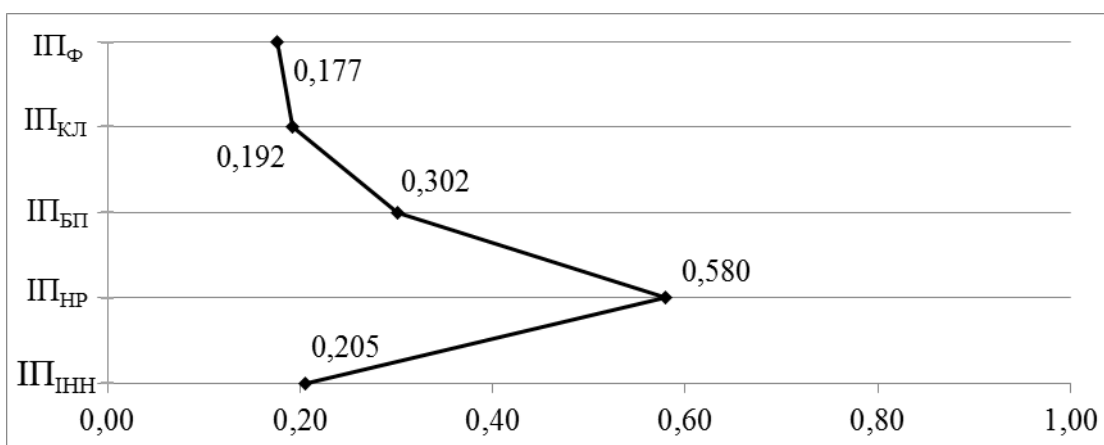


Рисунок Н.10 – Стратегічний профіль ПАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»

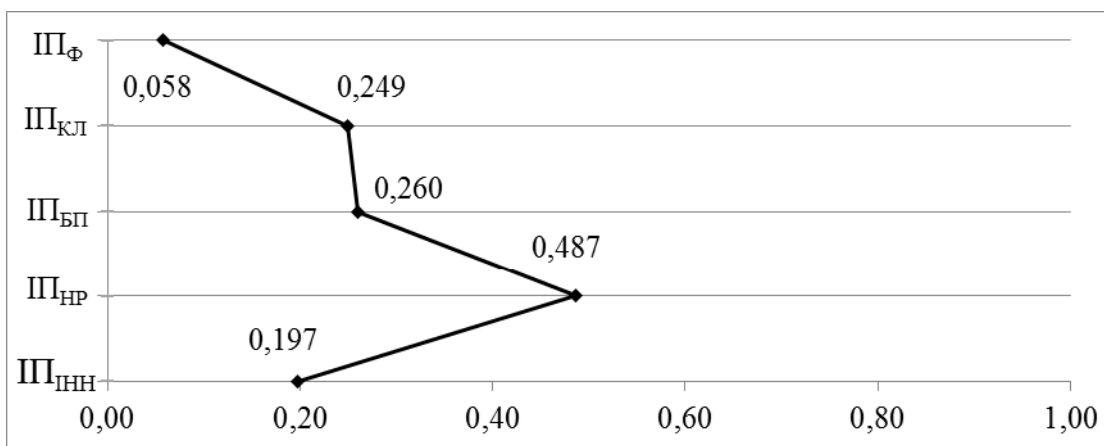


Рисунок Н.11 – Стратегічний профіль ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»

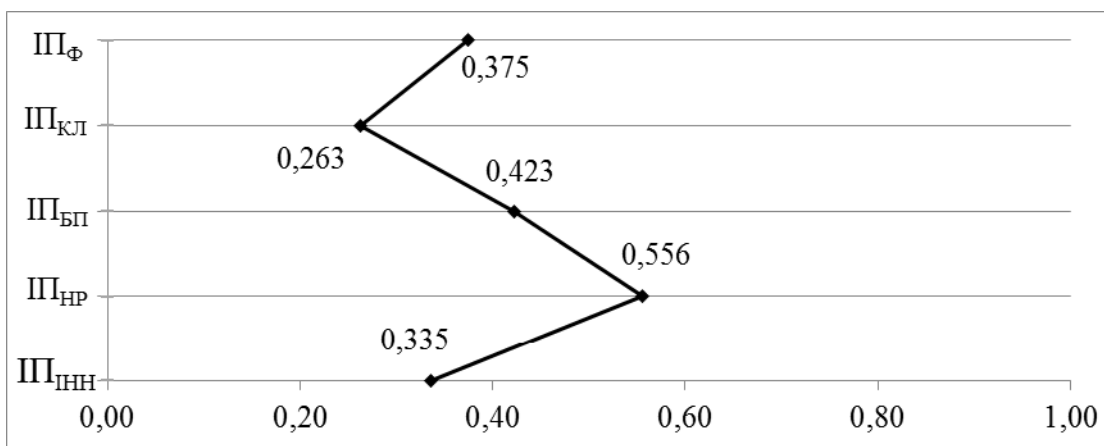


Рисунок Н.12 – Стратегічний профіль ВАТ Турбоатом

Продовження дод. Н

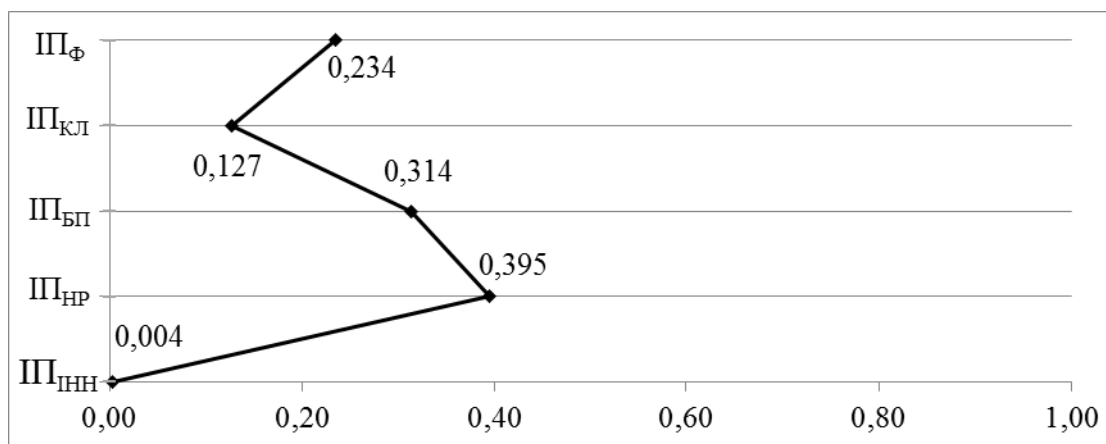


Рисунок Н.13 – Стратегічний профіль ПАТ «Харківський електроапаратний завод»

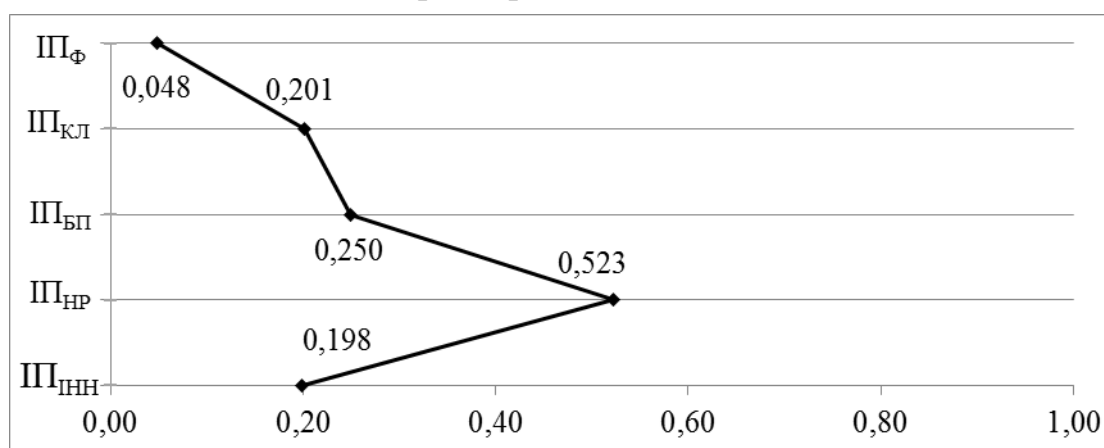


Рисунок Н.14 – Стратегічний профіль ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

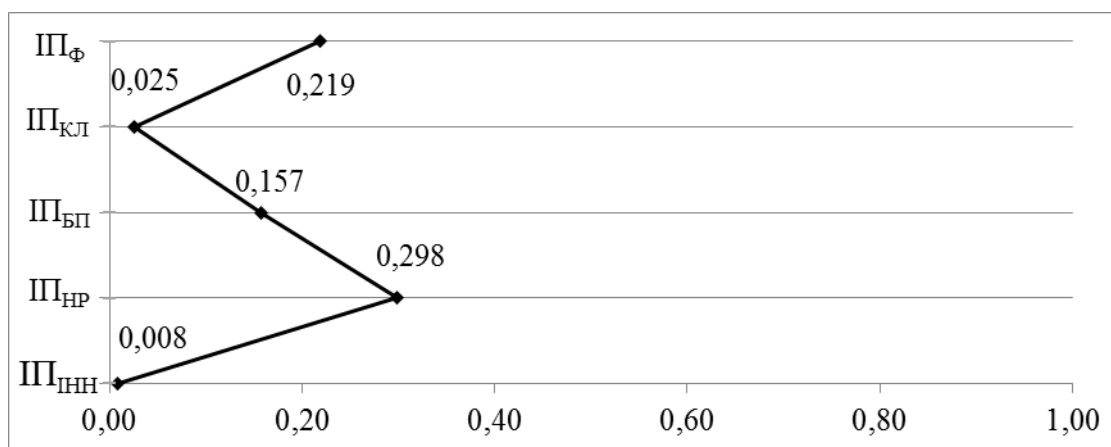


Рисунок Н.15 – Стратегічний профіль ПАТ «Завод Промзв'язок»

Продовження дод. Н

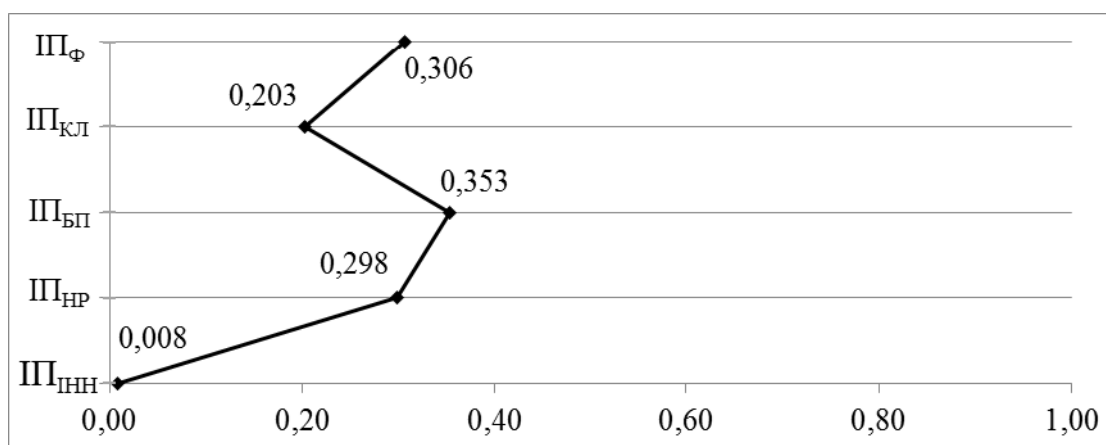


Рисунок Н.16 – Стратегічний профіль ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»

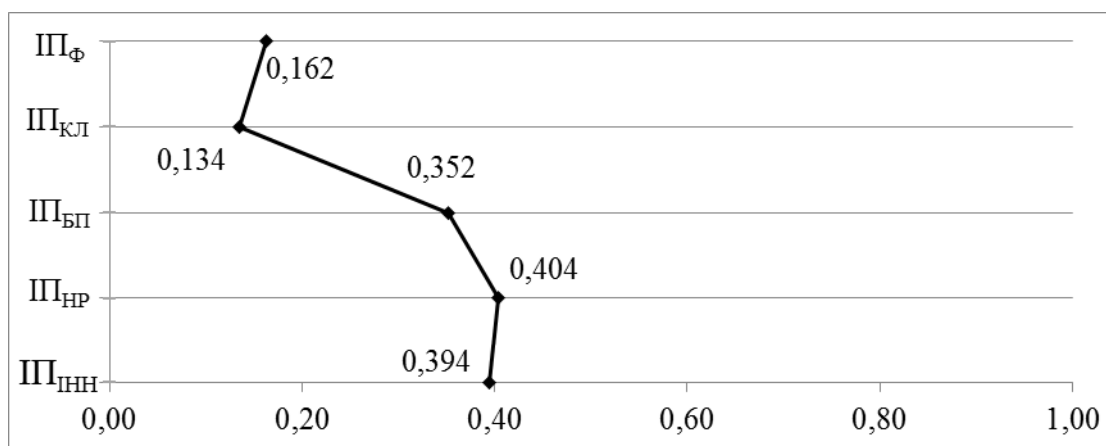


Рисунок Н.17 – Стратегічний профіль ПАТ «ФЕД»

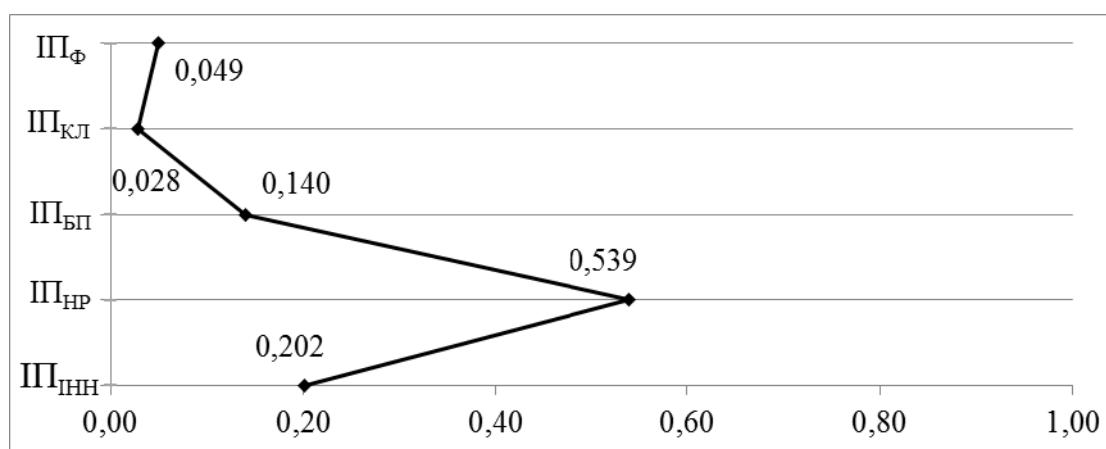


Рисунок Н.18 – Стратегічний профіль
18 ВАТ Мерешчанський механічний завод



ТОВ «ЕКОТЕСТ»

61052, м. Харків, вул. Червоножовтнева 5, прим.20А
 ЄДРПОУ 30882862 ІПН 308828620341
 р/р 26005036108000 в АТ «УКРСИББАНК» м. Харків МФО 351005
 т/ф (057) 751-84-80

ЕкоТест

Вих.№ 14/11-2014 від 14 листопада 2014 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів та окремих пропозицій дисертаційного дослідження асистента кафедри організації виробництва та управління персоналом НТУ «Харківський політехнічний інститут»
 Побережного Романа Олеговича
 здійсненого на тему: «Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників»

Зважаючи на практичну цінність результатів наукового дослідження, виконаного під керівництвом Побережного Р.О., його основні положення та рекомендації використовуються в системі менеджменту ТОВ «Екотест».

Зокрема, слід відмітити наступні основні здобутки вказаного дисертаційного дослідження, які мають найбільшу наукову та практичну цінність:

- а) методичний підхід до оцінювання рівня загального розвитку підприємства у внутрішньому середовищі, що дозволяє встановлювати ранг можливостей підприємства в галузі та обґрунтовано приймати необхідні управлінські рішення щодо розвитку основних функціональних сфер життєдіяльності підприємства за обраними складовими збалансованої системи показників;
- б) модель формування стратегічного профілю підприємства, особливістю якої є визначення точок розвитку підприємства за кожною складовою збалансованої системи показників, що дозволяє обирати як напрямки перспективного розвитку, що характеризують конкурентні перспективні стратегії так і проблемного розвитку, які визначають проблемні конкурентні стратегії підприємства.

Матеріали наукових розробок Побережного Р.О. достовірні, обґрунтовані, мають практичну цінність при формуванні стратегій розвитку підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором дисертаційного дослідження.

Директор
 ТОВ «Екотест»



(Юхно О.Д.)



"ТУРБОГАЗ"

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ДОЧЕРНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД"

Україна, 64252, вул. Наукова, 3, с. П'ятигірське
Балаклійського району Харківської області
тел.: +38 (057) 701-97-65; 99-9-50, 99-9-54 (газ)
E-Mail: dp-oz-turbogaz@list.ru

Розрахунковий рахунок 226005300000314 ХФ АКБ "Форум" м. Харків
"МЕГАНБАНК" м. Харків МФО 350772
Розрахунковий рахунок 26000010048200 АТ "УкрСиббанк"
МФО 351005 Код ОЗКПО 05796417

№ 02/266-185
"10" 02 2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів та окремих пропозицій дисертаційного дослідження асистента кафедри організації виробництва та управління персоналом НТУ «Харківський політехнічний інститут»

Побережного Романа Олеговича

здійсненого на тему:

«Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників мають вагомим практичне значення.

Методичні та практичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі вивчено нами та використовуються в роботі ДП «Дослідний завод» ПАТ «Турбогаз». За допомогою методичних рекомендацій дисертації розроблено пропозиції щодо визначення системи показників оцінювання загального рівня розвитку підприємства за результатами використання ресурсів кожної функціональної сфери життєдіяльності нашого підприємства у відповідності з обраними складовими ЗСП: фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання і розвитку та інноваційно-інвестиційної складової.

В процесі практичної діяльності підприємства використовуються рекомендації Побережного Р.О. щодо технології визначення інтегрального показника рівня розвитку підприємства.

Результати дослідження мають практичну спрямованість і можуть бути використанні підприємствами машинобудівної галузі України різних організаційно – правових форм власності.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором дисертаційного дослідження.

Директор
ДП «Дослідний завод»
ПАТ «Турбогаз»



Закора В.Д.

№ 3 від 06.03.2015г.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
асистента кафедри організації виробництва та управління персоналом*

*Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Побережного Романа Олеговича

здійсненого на тему:

**«Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі
збалансованої системи показників»**

Висновки та результати наукового дослідження Побережного Романа Олеговича з проблеми стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства знайшли своє застосування у практичній роботі ВАТ «Турбоатом».

Розроблені дисертантом методичні положення з формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників з врахуванням загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього оточення до його функціонування та розвитку в майбутньому рекомендовано керівникам та менеджерам планово – економічного та фінансового підрозділів до використання при управлінні господарською діяльністю ВАТ «Турбоатом». Їх впровадження дало можливість підприємству приймати більш обґрунтовані рішення щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Головний інженер
ВАТ «Турбоатом»



Іщенко Г.І.



УКРАЇНА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
Департамент економіки і міжнародних відносин

61022, м. Харків, майдан Свободи 5, Держпром, 3 під'їзд, 8 поверх, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
 E-mail: dep.uek@ukr.net

19.03.2015 № 03-44/1133
 на № _____ від _____

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
окремих положень і розробок дисертаційної роботи
Побережного Романа Олеговича,
яку подано на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Провідні фахівці Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації ознайомились з основними пропозиціями дисертаційного дослідження Побережного Р. О. та дійшли висновку, що отримані результати мають науково-практичне значення та можуть бути прийняті до впровадження.

Науковий інтерес викликає запропонований автором методичний підхід до формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, підґрунтям якого є визначення інтегральних показників рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку за обґрунтованою методом багатовимірною факторною системою часткових показників. Реалізація такого підходу дозволяє підвищити якість управлінських рішень в процесі стратегічного управління підприємством, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ через розробку та реалізацію управлінських заходів, що враховують рівень розвитку підприємства (конструктивний, збалансований або деструктивний) та вплив зовнішнього середовища. Заслуговує на увагу методичне забезпечення діагностики станів внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування підприємства, що враховує наявність невирішених протиріч та суперечностей в його діяльності та інноваційно-інвестиційну привабливість регіону. Використання запропонованого методичного забезпечення дозволяє надати адекватну характеристику станам середовища функціонування підприємства у ретроспективі та прогнозному періоді, а отримані з його використанням результати виступають підґрунтям для розробки комплексу заходів, що складають сутність стратегії розвитку підприємства.

Автором Побережним Р. О. запропоновано методичне забезпечення з вибору стратегій розвитку машинобудівних підприємств на основі портфельного підходу щодо формування матриці стратегій, що дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування при виборі адекватної стратегії розвитку.

Впровадження зазначених положень наукової новизни дозволило керівництву Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації оцінити можливий потенційний ступінь інтенсивності і спрямованості розвитку машинобудівних підприємств в поточному та перспективному періодах, що набуває особливої актуальності під час адаптування всіх учасників промислового комплексу до мінливих умов ринкового середовища.

**Директор Департаменту
 економіки і міжнародних відносин
 Харківської обласної
 державної адміністрації**



В. М. Коваленко



ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор НТУ «ХПІ»

д.т.н., проф. Сокол Є.І.

23 04 2015р.

ДОВІДКА


про впровадження матеріалів дисертаційної роботи Побережного Р.О.
на тему *«Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників»*
в практику навчально-виховного процесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

В дисертаційній роботі Побережного Романа Олеговича розроблено теоретичні положення щодо методичного забезпечення формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівного підприємства, які враховують загальний рівень розвитку підприємства та сприятливість до розвитку зовнішнього середовища, дев'яти квадрантну матрицю стратегій розвитку, що дозволяє на основі позиціонування у ній машинобудівного підприємства будувати його стратегічний профіль та визначати найбільш перспективні та проблемні напрямки розвитку як результату вирішення протиріч та суперечностей внутрішнього та зовнішнього щодо підприємства середовищ. Запропоновані в дослідженні теоретико - методичні положення та практичні рекомендації пройшли апробацію в НТУ «ХПІ» з метою виявлення перспективних напрямків підвищення рівня навчально-виховного процесу. По рекомендаціям Побережного Р.О. основні положення дисертаційної роботи успішно використовуються при викладанні дисциплін «Стратегічне управління підприємством», «Антикризове управління», «Менеджмент організацій», «Стратегічний аналіз» на факультетах економічного профілю при підготовці фахівців за спеціальностями «Менеджмент організацій», «Менеджмент інноваційної діяльності», «Маркетинг», що сприяє підвищенню рівня умінь та навичок студентів економічного факультету.

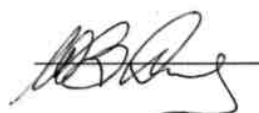
Декан економічного факультету
д.е.н., професор

 /П.Г. Перерва/

Зав. кафедри ОБ та УП
к.е.н., професор

 /О.Д. Матросов/

Вчений секретар

 /Ю.І. Зайцев/

Міністерство освіти
і науки України

**УКРАЇНЬКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ**

вул. Університетська, 16,
м. Харків, 61003, Україна



Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36
E-mail: rektor@uipa.edu.ua
<http://uipa.edu.ua>
Код ЄДРПОУ 02071228

Ministry of Education
And Science of Ukraine

**UKRAINIAN ENGINEERING
PEDAGOGICS ACADEMY**

Universytets'ka str. 16,
Kharkiv, 61003. Ukraine

Від 05.05.2015 № 106-04-55

На № _____ від _____.

ДОВІДКА

**про використання пропозицій та положень, запропонованих
Побережним Романом Олеговичем у дисертаційній роботі на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук на тему:
«Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на
основі збалансованої системи показників»**

Висновки, пропозиції і положення наукової новизни, які представлені у дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Побережного Р.О., а саме – концептуальні положення з формування корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій розвитку машинобудівного підприємства, які полягають у комплексному врахуванні загального рівня розвитку підприємства та рівня сприятливості до розвитку підприємства у зовнішньому середовищі, дев'ятиквADRANTна матриця стратегій розвитку, що дозволяє на основі позиціювання у ній машинобудівного підприємства будувати його стратегічний профіль та визначати найбільш перспективні та проблемні напрямки розвитку за кожною складовою збалансованої системи показників з урахуванням їх якісного рівня щодо кількісно-якісних характеристик інтегральних показників використані в процесі виконання наукового дослідження за темою «Розробка організаційно-економічного механізму санації підприємства в підвищенні потенціалу підприємства» (номер державної реєстрації 0112U005268), що виконувалась на кафедрі «Економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання» Української інженерно – педагогічної академії.

Представлені положення мають теоретичне значення та практичну спрямованість.

Проректор з наукової роботи
Української інженерно-педагогічної академії,
д.пед.н., професор



М.І. Лазарев