

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)
Модель стратегії розвитку машинобудівних підприємств за умов
незбалансованої економіки
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи ЕКМ-18-1
Стойка О. В.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 051 Економіка
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Соколова Л. В.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри _____
(підпис)

Полозова Т. В.
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Стойка Оксані Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Модель стратегії розвитку машинобудівних підприємств за умов незбалансованої економіки

затверджена наказом університету від 25 листопада 2019 р. № 1747 Ст.

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, фінансова звітність підприємств, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____
Вступ. 1 Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства.
2 Аналіз сучасного стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств.
3 Науково-методичне забезпечення процесу формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств. Висновки. Перелік джерел посилання.
Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1. Об'єкт, предмет, та мета дослідження.

2. Задачі дослідження

3. Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

4. Методи діагностики стратегічного розвитку підприємства

5. Характеристика ЗСП, що використовуються у процесі формування стратегій
 6. Структура машинобудівної галузі України
 7. Динаміка зовнішньої торгівлі машинобудівного комплексу України
 - 8 Динаміка індексів промислової продукції
 - 9 Фінансово-економічні показники підприємств машинобудування
 - 10-11 PEST-діяльності машинобудівних підприємств
 - 12 Аналіз показників діяльності машинобудівних підприємств Харківської області
 - 13 SWOT-аналіз промисловості Харківської області
 - 14 Характеристика підприємств, обраних для дослідження
 - 15 Допоміжні таксономічні величини
 - 16 Основні формули моделі
 - 17 Результати розрахунку комплексних показників рівня розвитку складових ЗСП
 - 18 Динаміка розвитку складових ЗСП підприємств
 - 19 Загальний рівень розвитку підприємств
 20. Загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища
 - 21 Позичування підприємств у матриці стратегій
 - 22-24 Структурно-логічна схема загального процесу формування стратегій розвитку
 - 25 Економічне обґрунтування розробки
6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства	28.10.19-10.11.19	виконано
2	Аналіз сучасного стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Науково-методичне забезпечення процесу формування стратегії розвитку	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 28 жовтня 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ проф. Сколова Л. В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 174 с., 41 табл., 17 рис., 80 джерел, 6 додатків.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС, НЕЗБАЛАНСОВАНА ЕКОНОМІКА, ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Об'єктом дослідження є стратегічна діяльність підприємств машинобудування за умов незбалансованої економіки

Предметом дослідження є моделі розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Мета дослідження полягає у розвитку теоретико-методологічного забезпечення та практичних рекомендацій щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємства.

Розкрито економічну сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Наведено теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано збалансовану систему показників як ефективний інструмент формування стратегії розвитку підприємства. Досліджено сучасні тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. Проаналізовано стан машинобудівної галузі Харківської області. Здійснено техніко-економічну характеристику машинобудівних підприємств. Визначено загальний рівень розвитку машинобудівних підприємств. Визначено загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств. Сформовано стратегії розвитку підприємств. Надано методичні рекомендації щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємств. Здійснено економічне обґрунтування розробки.

ABSTRACT

Master thesis: 174 p., 41 tables, 17 fig., 80 sources, 6 exhibits.

DEVELOPMENT STRATEGY, MACHINE-BUILDING COMPLEX, UNBALANCED ECONOMY, TAXONOMIC ANALYSIS

The object of the study is the strategic activity of machine-building enterprises in an unbalanced economy

The subject of the study is models of development strategy development of machine-building enterprises.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological support and practical recommendations for organizing the process of forming enterprise development strategies.

The economic essence of enterprise development as an open socio-economic system is revealed. The theoretical and methodological foundations of the process of formation of the enterprise development strategy are presented. The balanced scorecard is analyzed as an effective tool for forming the enterprise development strategy. The modern tendencies of development of machine-building complex of Ukraine are investigated. The state of machine-building industry of Kharkiv region is analyzed. The technical and economic characteristics of machine-building enterprises have been carried out. The general level of development of machine-building enterprises is determined. The general level of external environment favorableness to the enterprise development is determined. Business development strategies have been formed. Methodical recommendations are given for organizing the process of forming enterprise development strategies. The economic rationale for the development is made.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства.....	10
1.1 Економічна сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи.....	10
1.2 Теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства.....	22
1.3 Аналіз збалансованої системи показників як ефективного інструменту формування стратегій розвитку підприємства.....	38
2 Аналіз сучасного стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств.....	48
2.1 Сучасні тенденції розвитку машинобудівного комплексу України.....	48
2.2 Аналіз стану машинобудівної галузі Харківського регіону.....	62
2.3 Техніко-економічна характеристика машинобудівних підприємств.....	70
3 Науково-методичне забезпечення процесу формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств.....	80
3.1. Визначення загального рівня розвитку машинобудівних підприємств.....	80
3.2 Визначення загального рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств.....	91
3.3 Формування стратегій розвитку підприємств.....	95
3.4 Методичні рекомендації щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємств.....	100
3.5 Економічне обґрунтування розробки.....	106
Висновки.....	108
Перелік джерел посилання.....	116

Додаток А Показники стану машинобудівної галузі України.....	125
Додаток Б Матриця PEST-аналізу машинобудівної галузі України.....	129
Додаток В Результати розрахунків часткових показників складових ЗСП...	132
Додаток Д Елементи розрахунків показників ІПР досліджуваних підприємств з використанням методу таксономічного аналізу.....	138
Додаток Ж Елементи розрахунків показників PPE та РСХ з використанням методу таксономічного аналізу.....	151
Додаток К Копії публікацій.....	154

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємствам машинобудівного комплексу доводиться функціонувати за умов браку власних коштів, скорочення надходження інвестицій, відсутності державної підтримки, імпортозалежності, сировинної орієнтації країни. Низка дестабілізаційних факторів негативно впливають на їх діяльність. Тому, з метою збереження своєї життєздатності, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стійкості розвитку, суб'єктам господарювання слід особливу увагу приділяти ефективній організації процесів розробки та реалізації стратегій розвитку. Однак, наразі в Україні стратегічна діяльність підприємств не є достатньо розвиненою.

Теоретичні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства вивчалися такими вченими як Н. В. Вецпура, О. В. Єлетенко, Н. В. Кас'янова, Д. В. Солоха, К. В. Сотнікова, О. М. Тридід, О. А. Шевчук.

На практичному рівні проблема формування стратегії розвитку підприємства, методи та алгоритми її забезпечення були найбільш повно розкриті в роботах таких вчених як А. М. Баланович, О. В. Люльов, Р. О. Покровський, Р. М. Стрільчуком.

Однак, віддаючи належне значному внеску вищезазначених науковців, слід відмітити, що наразі й досі не існує єдиного, найбільш точного та повного формулювання поняття «стратегія». Також різняться підходи щодо послідовності та змістовного наповнення етапів процесу формування стратегії розвитку підприємства. Наразі залишається актуальною проблема комплексного аналізу рівня розвитку суб'єктів господарювання та сприятливості зовнішнього середовища з метою інформаційного забезпечення процесу стратегічного менеджменту. Важливим є також подальше удосконалення методичного інструментарію практичної реалізації процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічна діяльність підприємств машинобудування за умов незбалансованої економіки

Предметом дослідження є моделі розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методологічного забезпечення та практичних рекомендацій щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- розкрити економічну сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи;
- розглянути теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати збалансовану систему показників як ефективний інструмент формування стратегії розвитку підприємства;
- дослідити сучасні тенденції розвитку машинобудівного комплексу України;
- проаналізувати стан машинобудівної галузі Харківського регіону;
- здійснити техніко-економічну характеристику машинобудівних підприємств;
- визначити загальний рівень розвитку машинобудівних підприємств;
- визначити загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств;
- сформулювати стратегії розвитку підприємств;
- надати методичні рекомендації щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємств;
- здійснити економічне обґрунтування розробки.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність

машинобудівних підприємств, наукові літературні джерела, періодичні видання, інтернет-ресурс.

Під час дослідження були використані методи аналізу та синтезу інформації, яка характеризує економічну сутність та основні теоретико-методологічні питання процесу формування стратегії розвитку підприємства; порівняння та узагальнення показників фінансово-економічного стану підприємств машинобудування; метод таксономічного аналізу для визначення загального рівня розвитку підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища; інтерпретації висновків, що випливають з результатів аналізу ситуації, яка складається у процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що отримані результати й сформульовані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, що належать до сфери промисловості, а також у закладах вищої освіти при вивченні студентами відповідних навчальних дисциплін із стратегічного менеджменту, економічного аналізу підприємств, антикризового управління тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 23-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті» (Харків, 2019).

Результати досліджень опубліковано у 5 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому фаховому журналі, 1 статті у науковому збірнику та 3 тезах доповідей на міжнародних конференціях.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [1, с. 6].

Розвиток є однією з основоположних категорій методологічного базису забезпечення формування стратегії підприємства. Тому доцільно буде розкрити його сутність.

У «Великому економічному словнику» [2, с. 962] під розвитком мається на увазі процес закономірних змін, що передбачає перехід з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. При цьому, цей процес має бути одночасно закономірним, спрямованим та необоротним. Саме виконання цих трьох умов відрізняє розвиток від інших змін. Адже оборотність характерна для циклічного процесу відтворення системи функцій, відсутність закономірності – для випадкових явищ катастрофічного типу. До того ж, за відсутності направленості зміни не можуть накопичуватися, і тоді втрачається характерний для розвитку єдиний внутрішньо залежний вектор [3, с. 237].

Для якнайповнішого розкриття суті розвитку підприємства як складної багатогранної категорії приведемо декілька підходів різних дослідників до його означення. Наприклад, Сухорукова Т. В. визначає розвиток підприємства як якісну і спрямовану зміну структури, характеру бізнес-процесів суб'єкта господарювання, при якому досягається його ефективніше функціонування [4, с. 50].

Раєвнева О. В. вбачає в ньому унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей існування організації шляхом формування нової дисипативної структури і переводом її в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку) функціонування [5, с. 108].

Плугіна Ю. А. під розвитком підприємства вбачає якісні перетворення в його діяльності шляхом змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [6, с. 194].

Дунська А. Р. розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах:

– науково-технічний розвиток: спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг шляхом впровадження техніко-технологічних нововведень;

– ринковий розвиток: полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

– організаційний розвиток: зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Кожен з вищеперахованих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку, у свою чергу, базуються на організаційно-управлінських нововведеннях [7].

Отже, більшість дослідників наголошують на тому, що розвиток підприємства – це, передусім, трансформаційний процес підвищення ефективності його діяльності на основі внутрішньо властивих механізмів самоорганізації. Він покликаний переводити виробничо-господарську

систему на якісно новий рівень забезпечуючи її високу життєздатність в поточній, середньо- та довгостроковій перспективі.

У даній роботі під розвитком підприємства як відкритої виробничої матеріально-речовинної та соціально-економічної системи будемо розуміти позитивну зміну сукупності фінансових, виробничих та інших показників, які характеризують стан системи в різні моменти часу, тобто цілеспрямовану зміну сукупності станів системи у просторі ключових показників ефективності [8, с. 9].

До процесів розвитку підприємства відносять [9, с. 82]:

- традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- зростання підприємства;
- процеси реструктуризації та приватизації;
- процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства та інше.

Основними чинниками, які спонукають підприємство до розвитку, згідно з [10, с. 60] є:

- кризовий стан господарсько-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що наявні внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе, морально застаріли;
- зміни у зовнішніх умовах господарювання, які обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємства, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;
- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких чинний стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу провокує питання щодо ступеня його

реалізації, яке й обумовлює передумови розвитку підприємства;

- недосконалість системи управління, невідповідність форм, методів, стилю управління чинним реаліям ведення бізнесу. Це обумовлює потребу у впровадженні різноманітних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненню бізнесу тощо.

Розвиток підприємства передбачає якісні зміни в організаційному, науково-технічному, виробничому, економічному, кадровому та інших структурних складових потенціалу суб'єкта господарювання з метою підвищення його вартості та життєздатності.

Самостійне «відкрите» підприємство в перехідній та ринковій економіці, відповідно до [11, С. 35-36], постає перед розв'язанням таких завдань:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- формування високоефективного виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність організації;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв'язків із партнерами та організаціями-регуляторами, громадськістю для формування позитивного іміджу – головного «капіталу» підприємства;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які забезпечують обґрунтування рішень, що приймаються;
- балансування виконання вимог суспільства щодо «прозорості» діяльності та захист комерційної таємниці від конкурентів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг;

– інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість, продуктивність, ефективність);

– визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками, нагромадження «людського капіталу» – одного з основних джерел розвитку організації;

– використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми, формування науково-технічного потенціалу організації.

Реалізація будь-якої стратегії розвитку будь-якого суб'єкта господарювання є можливою лише у тому разі, якщо середовище дозволяє це зробити. Оскільки підприємство є складною, відкритою, цілеспрямованою матеріально-речовинною та соціально-економічною системою, діяльність якої можна описати за допомогою моделі «вхід-вихід». «Вхідні» потоки, у вигляді факторів виробництва (всі види матеріальних та нематеріальних ресурсів) та «вихідні» потоки, у вигляді результатів діяльності (товари та послуги), а також зворотний зв'язок формують залежність розвитку організації від її середовища. Компоненти оточення можуть як становити загрозу функціонуванню підприємства, так і створювати сприятливі можливості для реалізації його потенціалу.

Виділяють внутрішнє, проміжне та зовнішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу – це множина факторів, що опосередковано впливають на результати діяльності підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має слабкий вплив. До них відносять [11, С. 69-72]:

– економічні фактори: характер економіки та економічних процесів; інфляція; система оподаткування та якість «економічного законодавства»;

стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставка банківського процента; загальна кон'юнктура національного ринку та інші;

– політико-інституційні фактори: стабільність уряду; державна політика приватизації (націоналізації); рівень протекціонізму; рівень корупції та бюрократії державних структур; зростання (зменшення) ролі уряду як замовника; рівень економічної свободи держави та інші;

– структурні тенденції: структура галузей національної економіки; процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; темпи згортання діяльності «застарілих» галузей та інші;

– науково-технічні фактори: НТП; зміна тривалості «життєвого циклу» технологій; питома вага наукомістких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва та інші;

– природно-екологічні фактори: стан екологічного середовища та його вплив на виробництво; природно-кліматичні умови; законодавство з екологічних питань; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів та інші;

– тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність «національних» ресурсів; структура імпорту (експорту) сировини та матеріалів; рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення);

– демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їхніх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики, якість робочої сили;

– соціально-культурну складову: сприйняття приватного бізнесу; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки; переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»;

– міжнародні фактори: темпи розвитку інтеграційних та глобалізаційних процесів; тенденції розвитку світових валютних, фондових, сировинних

ринків; особливості міжнародного законодавства та інші.

Задачею кожного підприємства є виокремлення тих чинників зовнішнього середовища, які мають найістотніший вплив на його діяльність та з'ясування характеру цього впливу. При цьому слід враховувати силу взаємозв'язку факторів, їх динамічність, а також неточність та неповноту інформації. Це важливо для подальшої організації адекватних «відповідей».

Проміжне середовище – це множина факторів, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства і на які воно може чинити вплив за допомогою встановлення ефективних комунікацій. До них відносять [11, С. 79-94]:

– споживачів: це можуть бути як окремі домогосподарства, так і корпоративні клієнти. У даній групі чинників проводять ідентифікацію споживачів, досліджують їхню позицію та поведінку, платоспроможність, характер попиту; здійснюють сегментацію ринку з подальшим аналізом найважливіших характеристик сегментів. Отримана інформація є надзвичайно важливою, оскільки дає можливість спрогнозувати тенденції попиту, розробити ефективні товарно-продуктові стратегії та стратегії роботи з клієнтами, виявити потенційних споживачів, згенерувати нові продуктивні ідеї. Якщо підприємство «знає» свого споживача, то може ефективніше задовольняти його потреби та навіть передбачати їх, що є умовою успішного виробництва, та, як наслідок, розвитку;

– постачальників: вплив факторів даної групи є досить значним, оскільки від якості та вчасності поставок, цін, можливостей та умов розірвання контрактів напряду залежить результат виробничо-господарської діяльності підприємства, його прибутковість. Окрім аналізу дійсних постачальників, слід накопичувати інформацію про потенційних, а також про можливість використання ресурсів-замінників;

– товари-замінники: внаслідок позитивної перехресної цінової еластичності попиту обмежується рівень потенційної прибутковості

підприємства, підвищується рівень конкуренції в галузі. Їх наявність чи можливість виникнення встановлює верхні межі цін на ринку;

– конкурентів: дійсних та потенційних; прямих та непрямих; активних, проактивних чи пасивних. Для характеристики конкурентів визначають їх частку ринку, імідж, фінансовий стан, наявність передових технологій, гнучкість та інше. Однак просте зіставлення фактів є малоефективним, важливо з'ясувати шляхом чого було досягнуто таких результатів, щоб вжити адекватних заходів. На рівень конкуренції впливають кількість підприємств у галузі, фаза її життєвого циклу, «бар'єри входу та виходу», насиченість ринку тощо;

– партнерів: організації системи розподілу та продажу товарів, науково-дослідні установи, банки, консалтингові, аудиторські, юридичні фірми тощо. Розвиток міцних партнерських відносин сприяє ефективній діяльності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє користуватися знаннями, досвідом, виробничими потужностями організацій, які є вузькоспеціалізованими у певних сферах, і отримувати товари та послуги найвищої якості;

– органи-регулятори та інституції: поділяються на створені урядом (наприклад, антимонопольний комітет, податкова інспекція, арбітражні суди тощо) та самими підприємствами (наприклад, професійні асоціації).

Внутрішнє середовище підприємства складає сукупність факторів, які впливають на результати його діяльності і знаходяться під прямим контролем персоналу, керівників та власників. Аналіз усіх аспектів функціонування організації слід здійснювати з урахуванням ситуації та тенденцій розвитку зовнішнього середовища, з метою визначення їх відповідності встановленим цілям, виявлення перспектив реалізації можливостей, що їх надає оточення, та уникнення чи подолання загроз.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства особливу увагу приділяють дослідженню наступних напрямків [9, С. 89-108; 11, С. 106-109]:

– загальні відмінні риси підприємства: організаційно-правова форма; інфраструктура (наявність та характеристика підсобних господарств; розвинутість транспортної мережі тощо);

– фаза «життєвого циклу»; імідж, наявність чітко визначених цілей та стратегій;

– фінансовий стан: ліквідність та платоспроможність; джерела фінансування та фінансова стабільність; розміри кредитів та їх повернення; рух грошових коштів; прибутковість; вплив прибутку та амортизації на грошові потоки; фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінювання перспектив); аудит (методика, перспективи, висновки аудиторів);

– маркетингову діяльність (фактори конкурентоспроможності): якість, конкурентоспроможність, прибутковість продукції; частка ринку; рівень прихильності споживачів, їх концентрація; оперативність постачання, рівень торгових націнок, якість обслуговування клієнтів; охоплення збутовою мережею; рівень розвитку marketing-mix; витрати на дослідження ринку;

– виробничо-господарську діяльність: тривалість та особливості виробничого циклу; матеріально-технічне та сировинно-ресурсне забезпечення; рівень витрат виробництва, диверсифікації та конверсії; рівень технологічної та технічної складності, оновлення устаткування, патентного захисту технології та продукції; ефективність виробництва;

– інноваційну діяльність: рівень витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи; наявність і рівень дослідницької та експериментальної бази; швидкість впровадження результатів досліджень і експериментальних розробок у виробництво; ефективність інновацій;

– трудові ресурси: структура та рівень кваліфікації персоналу; плинність робочої сили; система мотивації та оплати праці; методи відбору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;

– систему управління та організаційну культуру: організаційна структура управління; рівень розвитку внутрішньої системи комунікацій; рівень розвитку аналітичних підсистем; організація системи контролю діяльності підприємства; специфіка інформаційних систем; рівень розвитку стратегічного управління; політика ведення бізнесу; «атмосфера» у колективі; трудова дисципліна та мораль; переважний стиль керівництва.

Даний перелік факторів є лиш орієнтовним та не вичерпує усю їх множину. Кожне підприємство має самостійно визначити для себе ті групи факторів та набори показників, що враховуватимуть особливості його функціонування та дозволять виявити «вузькі місця».

Отримані результати цільового аналізу внутрішнього середовища підприємства, а також окремих його елементів слугують інформаційною базою для: формування стратегій та визначення термінів їх виконання; визначення шляхів підвищення ефективності використання потенціалу; формування конкурентоспроможності підприємства; прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації та векторів розвитку [11, с. 103].

Верба В. А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства [12]:

- прогнозування (планування): визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування: створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- стимулювання та активізація: створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг: систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

В контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним,

об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів [13, с. 102].

Доцільно підкреслити особливу роль розвитку людського капіталу підприємства для досягнення стійкості його економічного розвитку. В основі означеного постулату лежать ті особливості, що притаманні сучасному постіндустріальному виробництву, зокрема [14, с. 294]:

- головною рушійною силою економічного прогресу стає людський капітал;
- наукові знання визначають параметри економічного зростання;
- змінюється швидкість та структура виробництва знань, внаслідок використання нових інформаційно-комунікаційних технологій;
- інтелектуальна власність стає найбільш вагомим економічним активом, а інтелектуальний капітал стає тим стратегічним фактором, що визначає поведінку економічних агентів на ринку;
- з'являється можливість використовувати результати інтелектуальної праці у нових технологіях;
- відбувається значне збільшення вагомості інтелектуальної діяльності, яка пов'язана з виробництвом, збереженням, обміном та використанням інформації;
- зростає частка високотехнологічної наукомісткої продукції;
- виникає необхідність підвищення кваліфікаційного рівня людського капіталу підприємства внаслідок збільшення інтелектуальної складової у використанні новітніх технологій;
- зменшується життєвий цикл продукції внаслідок впровадження інновацій.

Як вважає Дерев'яно Ю. М., оптимальний розвиток системи може відбуватися лише за умов, коли абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси або іншими словами, підвищення

рівня ефекту одночасно зі зниженням рівня витрат на ресурси, саме така динаміка розвитку на думку автора відповідає терміну «стійкий соціально-економічний розвиток» [15, с. 82].

Інші автори ставлять основною метою розвитку організації соціально-психологічні аспекти її функціонування. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. зазначають, що «соціальний розвиток є неможливим без розвитку економічного, економічний розвиток втрачає сенс без розвитку соціального; соціальний та економічний розвиток є взаємопроникаючими та взаємообумовленими, становлячи єдину комплексну систему» [16, с. 19].

Особлива увага соціальному аспекту функціонування підприємства приділена у роботі [17]. Автори вважають, що при формуванні програми стратегічного розвитку підприємств необхідно знайти методи (шляхи, способи, інструментарій), які б задовольняли у своїй більшості цілі розвитку суспільства.

Будь-яка економічна система знаходиться в стані нестійкої динамічної рівноваги. Залежно від того, які її структура і положення в навколишньому середовищі і яка динаміка цього середовища, точка рівноваги може зміщуватися в ту або іншу сторону. У разі, коли результатом життєдіяльності системи є такі зміни зовнішнього середовища і внутрішніх параметрів, за яких умови для відновлення циклів цієї життєдіяльності не погіршуються, а поліпшуються – заведено говорити про явище стійкого розвитку [18, с. 14].

Ігор Ансофф стверджує, що в організаціях, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток проходить революційно; успіх супроводжує ті організації, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [19].

Реалізація стратегії розвитку підприємства дозволяє [18, С. 98-99]:

– удосконалити виробничо-господарську діяльність та структуру

підрозділів суб'єкта господарювання;

- підвищити ефективність використання усіх видів ресурсів: інформаційних, фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних, природних;

- створити організаційну структуру та ідеологію виробничої діяльності, які якнайповніше відповідають стратегічним цілям підприємства та забезпечують стратегічну ефективність у мінливому конкурентному середовищі;

- сформулювати та впровадити у щоденну практику новий образ господарчої структури як серед її працівників, так і у зовнішньому середовищі.

Отже, виникає необхідність визначення сутності стратегії підприємства та процесу її формування.

1.2 Теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства

На жаль, більшість суб'єктів господарювання України або не ефективно використовують інструменти стратегічного управління, або ж не використовують їх взагалі. А все тому, що розробка життєздатної стратегії стійкого розвитку організації є складним та багатогранним процесом. Керівництво та менеджери вищої ланки підприємств стикаються з рядом методологічних труднощів. Тому, дуже важливим є розуміння базових теоретичних категорій, знання основних підходів до процесу формування стратегій, визначення критеріїв їх ефективності, а також усвідомлення важливості та цінності цих знань та їх практичної реалізації.

Якщо проаналізувати історичні етапи розвитку підходів до стратегічного управління, то можна дійти висновку, що його еволюція є об'єктивною відповіддю підприємств на зміни в зовнішньому середовищі спричинені стрімким розвитком світової економіки.

У своєму становленні концепція стратегічного управління пройшла чотири етапи.

Початковий етап припадає на першу чверть ХХ ст., яка характеризується ненасиченістю ринків товарами та, як наслідок, низькою конкуренцією та відносною передбачуваністю майбутнього. Панівною концепцією управління є бюджетування та контроль за відхиленнями фактичних результатів від планових, для якої характерна короткостроковість планування (оперативне і тактичне планування на термін до року) та спрямування на внутрішнє середовище організації без урахування зовнішніх чинників.

Другий етап припадає на 1960-ті роки. Розвиток ЕОМ та розробка науково-методичного апарату, що уможливили обробку великих масивів інформації, сприяли появі довгострокового планування. В його основі була екстраполяція виявлених у минулому факторів впливу та тенденцій зміни економічних показників організації на майбутнє. На даному етапі підприємство певною мірою стає відкритою системою, що залежить від зовнішнього середовища. Метою планування є не лише поточна, але й майбутня прибутковість.

Значним недоліком довгострокового планування з використанням екстраполяційних методів було неврахування варіантів негативного розвитку подій, оскільки на певному етапі у керівників підприємств різних рангів склалося враження про передбачуваність майбутнього. Вважалося, що всі перешкоди можна подолати. Результатом такого підходу була значна розбіжність між планом та реальністю, тому часто рішення про діяльність підприємств приймалися наче планів і не було.

Третій етап припадає на кінець 1960-х – початок 1970-х років, і знаменується розвитком стратегічного планування – адаптивного процесу розробки системи формалізованих планів з подальшою їх корекцією на основі аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та контролем виконання. Як зазначає Штайнер Дж. А., з-поміж чинників, що сприяли цьому, можна виділити наступні [8, с. 17]:

- світова економічна нестабільність, прискорення змін зовнішнього середовища, слабка передбачуваність майбутнього;
- ускладнення структури підприємств внаслідок зростання їх розмірів, підвищення комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес, розробка науково-методичного інструментарію планування;
- провідні позиції на ринку стратегічно орієнтованих підприємств;
- зміна структури попиту, підвищення вимог споживачів до якості товару, загострення конкурентної боротьби внаслідок масового насичення ринку товарами;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями.

На цьому етапі компанії вже розглядаються як відкриті економічні системи, для ефективного функціонування яких необхідне адекватне реагування на зміни ринку та конкуренції. При розробці планів акцент робиться на стратегічних цілях та стратегіях їх досягнення. Основний принцип – це рух від майбутнього до теперішнього, а основна мета – забезпечення конкурентних переваг та отримання прибутків.

Відбувається зміна поглядів керівництва підприємств: відхід від екстраполяції, від оптимістичного бачення – до реалістичного, за яким майбутнє не завжди краще теперішнього. Поступове впровадження стратегічного аналізу сприяє збільшенню кількості доступних підприємству альтернативних напрямків розвитку. Перехід від обраного плану до

стратегічних альтернатив вже не сприймається як негативне явище, а вважається нормальною практикою, яка свідчить про гнучкість керівництва.

Період з 1970 по 1990 роки є етапом теоретичного дослідження та практичного впровадження в діяльність підприємств стратегічного управління. Дана концепція поєднує в собі цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, є більш гнучкою та прогресивною ніж попередня та позбавлена її недоліків.

Стратегічний менеджмент є організаційним процесом, що поєднує в собі всі функції управління, які сфокусовані на досягнення стратегічних результатів. Тоді як стратегічне прогнозування є аналітико-прогнозним процесом розробки та виконання планів сфокусованим на прийняття оптимальних стратегічних рішень. При цьому враховуються економічні та технологічні змінні розвитку. У стратегічному управлінні на додаток до вказаних використовуються також організаційні, соціальні, психологічні, політичні, екологічні та інші чинники. Така багатогранність дозволяє дати відповідь не лише на запитання «що робити?», а й «яким чином робити?», «коли робити?», «хто це буде робити?».

Стратегічний менеджмент пронизує всі сфери діяльності підприємства, відбувається опанування стратегічної поведінки. Зовнішнє середовище тепер не сприймається лише як обмежувальний фактор організаційного планування, а постає також у новій ролі, що передбачає встановлення продуманих стратегій, які дозволяють використовувати сильні сторони організації та реалізовувати потенційні можливості розвитку для мінімізації загроз оточення та компенсації слабких аспектів діяльності.

На даному етапі відбувається розмежування поточного та стратегічного управління, які значно різняться між собою на концептуальному рівні.

На вершині еволюції підходів до управління організацією стоїть стратегічне мислення, яке починає розвиватися з початку XXI ст. Його сутність полягає в проактивній стратегії поведінки підприємств, цілеспрямованому формуванні

конкурентних компетенцій лідирування на ринках. Передові, інноваційно спрямовані фірми виводять сферу управління змінами за коло проблем внутрішнього середовища, щоб активно впливати також і на зовнішнє середовище.

При розробці стратегії розвитку підприємства слід дотримуватися наступних принципів стратегічного управління:

- перспективності, що полягає у довгостроковій орієнтації стратегічного менеджменту;

- пріоритетності, що передбачає підпорядкування тактичних дій стратегічним пріоритетам. Обрана концепція розвитку організації є підґрунтям для розробки оперативних планів діяльності;

- реалізації, що означає врахування реальних можливостей підприємства щодо досягнення намічених результатів;

- ітерації (поетапності), який можна розглядати двояко. З одного боку, він означає багатоетапність досягнення довгострокової мети через реалізацію короткострокових і середньострокових завдань. З іншого боку, цей принцип передбачає багаторазовий повторний аналіз усього циклу стратегічного менеджменту;

- комплексності, що підкреслює важливість всеохопного аналізу та обліку інформації, з метою врахування цілого набору факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, для забезпечення вчасної та адекватної реакції на зміни, що в них відбуваються.

За визначенням Віханського О. С., стратегічне управління – «це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дають можливість конкурентних переваг, завдяки чому організація виживає та досягає своєї мети в довгостроковій перспективі» [20, с. 14].

Ключовою категорією стратегічного управління є поняття стратегії, однак наразі не існує єдиного загальноприйнятого її визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

№	Автор	Визначення поняття «стратегія»
1	Ансофф І. [21, с. 63]	Набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності
2	Віханський О. [22]	Довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей
3	Мескон М. [23, с. 124]	Комплексний, детальний, багатовимірний план призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
4	Мінцберг Б., Куїнн Дж., Гошал С. [24]	Сутність стратегії подається через її функціональні ролі, так звані «5Р»: план розвитку; принципи поведінки; позиціонування на ринку; перспектива (бачення); прийом (маневр) з метою обійти конкурентів
5	Гентце Й. [25, с. 13]	Оптимальний засіб досягнення цілей організації, що покликаний вести пошук альтернатив розвитку у стратегічному плані
6	Стрікленд Т. [26, с. 324]	Управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності
7	Портер М. [27]	Стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій
8	Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [28]	Концепція інтегрального підходу до діяльності підприємства, що являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей та ризиків з навколишнього середовища, з іншого, наявних у сьогоденні та майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети
9	Куїнн Дж. Б. [29]	Спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів

Огляд літературних джерел показав, що кожен вчений по-своєму формулює сутність поняття «стратегія». Однак, як зазначає Міддлтон Дж., усі вони поєднують у собі три ключові аспекти: розгляд теперішнього стану речей – етапу, на якому фірма знаходиться зараз; бажаний стан, в «якому ми

хочемо опинитися»; маршрут, яким потрібно рухатися, щоб із сьогоdnішнього стану досягти бажаного. Тобто, у загальному вигляді формування стратегії полягає у виборі напряму розвитку діяльності підприємства та шляху цього руху [30, с. 5].

Усю багатоваріантність підходів щодо тлумачення поняття «стратегія» можна звести до трьох основних груп [31, с. 39], [32]:

– стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації. Однак цей підхід не зовсім відповідає принципу єдності завдань, цілей і місії організації, розриває цей ланцюжок, що на практиці не допустимо і ускладнює сам процес управління, підвищує ризик прийняття помилкових стратегічних рішень;

– стратегія розглядається як втілення вибору організації та ототожнюється до стратегічного плану дій. Вона є комплексом цільових установок та узагальненою концепцією, моделлю досягнення цілей, яка визначає основні напрямки діяльності, пріоритети, критичні ресурси, необхідні нововведення в організації. Однак слід враховувати, що поняття стратегії ширше стратегічного плану. На основі стратегії розвитку організації на практиці має розроблятися комплекс взаємопов'язаних, різних за часом реалізації та напрямом стратегічних планів. Збіг цих категорій є окремим випадком. До того ж, стратегії розробляються та приймаються у вищих ланках керівництва, а їх реалізація здійснюється низовим управлінським апаратом;

– стратегія як процес. Стратегічне управління розуміється як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, у якому існує організація, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дає

змогу модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, ураховуючи зміни середовища.

У даній роботі під стратегією організації будемо мати на увазі комплексний набір правил, способів, механізмів забезпечення довгострокових конкурентних переваг, необхідних для ефективного функціонування та стійкого розвитку в умовах обмеженості ресурсів, динамічності змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи [33, с. 87; 34, с. 47]:

- за ієрархією в системі управління: корпоративна, ділова, функціональна, операційна стратегії;
- за функціональним критерієм: маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна стратегії;
- за стадіями життєвого циклу бізнесу: стратегії становлення, зростання, утримання чи скорочення;
- за конкурентною позицією на ринку: стратегія лідера, претендента, послідовника, новачка;
- за способом досягнення конкурентних переваг: стратегія мінімальних витрат, диференціації, зосередження;
- за рівнем глобалізації бізнесу: стратегія вузької спеціалізації чи диверсифікації;
- за агресивністю поведінки: активна та пасивна стратегії;
- за переважним на підприємстві типом управління виділяють: стратегії стабілізації, відстеження, програмного управління, оптимального управління.

Стратегія організації не є статичною категорією. Для виконання свого призначення вона повинна постійно коректуватися та розвиватися у відповідь на виклики оточення.

Слід розуміти, що стратегія не дає миттєвих результатів, не забезпечує точного передбачення майбутнього, за яким на даному етапі можна ухвалити цілком правильні рішення, і не гарантує виживання суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі (її відсутність зменшує цю ймовірність взагалі).

При формуванні стратегії розвитку підприємства слід дотримуватися таких принципів як [35, с. 126; 36, с. 80]:

- цілеспрямованість передбачає вибір пріоритетних аспектів діяльності підприємства для досягнення встановлених цілей та реалізації місії;
- комплексність забезпечує врахування узгодженості всієї сукупності прогнозних оцінок та факторів його розвитку;
- системність передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища;
- реальність передбачає відповідність умовам діяльності, ситуації, цілям, потенціалу підприємства, системі управління;
- логічність, оскільки необхідно забезпечувати внутрішню цілісність та несуперечливість окремих складових елементів стратегії;
- адаптивність та динамізм передбачають можливість якнайшвидшого внесення коректив у розроблені стратегічні плани та проекти у відповідь на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип ітерації означає проведення беззупинного постійно-циклічного процесу розробки стратегії підприємства в реальному масштабі часу;
- ефективність передбачає вибір такого варіанту стратегії, який забезпечить найкращі параметри функціонування та розвитку підприємства, досягнення цілей при раціональному використанні ресурсів;

– альтернативність передбачає багатоваріантність стратегічного набору з подальшим виокремленням найбільш ефективного та життєздатного;

– соціальної відповідальності передбачає врахування соціальних, економічних та екологічних результатів впровадження стратегії відповідно до вимог суспільства.

Такі категорії як «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою, адже, з одного боку, розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого – стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати в якості метастратегії суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічно змінного зовнішнього і внутрішнього середовища [37, С. 32-33].

Для повного усвідомлення сутності стратегії підприємства потрібно визначити основні етапи її формування. У науковій літературі представлено декілька підходів до цього процесу, розглянемо загальновідомі.

На думку Ансоффа І. [37, с. 33], процес формування стратегії зводиться до трьох основних етапів: визначення шляхів забезпечення росту фірми; встановлення прийнятних стратегій ринкової диференціації за позицією на ринку та за методами ринкової диференціації; вибір стратегії продуктової диференціації.

На погляд Томпсона А. та Стрікланда А. [38] процес формування стратегії повинен забезпечувати вирішення наступних ключових завдань: прийняття рішення про те, в якому бізнесі працюватиме компанія; постановка стратегічних цілей та завдань для їх досягнення; розробка стратегій досягнення цілей; впровадження та реалізація стратегічного плану; оцінка та аналіз отриманих результатів, обґрунтування потреби зміни стратегічного плану або методів його реалізації.

Вартий уваги також підхід приведений у роботі [39], за яким першочерговою є оцінка наявних стратегічних положень підприємства та його стратегічних сфер господарювання. Після окреслення наявного портфеля та виявлення його дисбалансу, як зазначає автор, вищому керівництву підприємства слід визначити стратегічні цілі розвитку та обрати відповідні їм стратегії управління.

Процес розробки стратегії сформульований Армстронгом М. [40, с. 44] складається з наступних етапів: визначення місії підприємства цілей її досягнення; проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз); аналіз поточних стратегій; проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового); формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу; підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії; реалізація стратегії; моніторинг стратегії. При реалізації вищеперерахованих етапів в першу чергу слід спиратися на відмінні ресурси, які не здатні копіювати конкуренти, тобто ключові компетенції.

Першочерговим етапом розробки стратегій підприємства є визначення місії, бачення, філософії функціонування суб'єкта господарювання, корпоративних цінностей, ключових завдань економічного розвитку. На основі визначених основоположних категорій здійснюється конкретне формування цілей та їх структуризація за допомогою розробки «дерева цілей». Важливим є дотримання SMART-goals підходу. Він означає, що всі цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Available), реалістичними (Realistic), обмеженими в часі (Time-bound) [31, с. 118].

Жодна життєздатна стратегія розвитку підприємства не може бути розроблена без врахування ситуації, що склалася, тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей факт зумовлює важливість

всесторонньої стратегічної діагностики та аналізу, результатом проведення яких є формування стратегічної бази знань суб'єкта господарювання.

Як зазначає Шершньова З. Є. [11, с. 239], до ознак недостатньо обґрунтованої стратегії розвитку підприємства відносять наступні:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що показують можливі зміни у середовищі;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез та неправдивої інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

За Корнійчуком А., стратегічна діагностика є оціночно-аналітичним процесом визначення минулого та поточного стану підприємства в нерозривному зв'язку з його середовищем функціонування, який направлений на виявлення реальних та потенційних можливостей і загроз діяльності, кінцевим результатом якого буде підготовлена інформація для розробки стратегічних заходів, які можуть бути реалізовані за сучасних умов господарювання [41, с. 224], метою якої є оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища [41, с. 223].

Найбільш поширені методи стратегічної діагностики, які використовуються для визначення стратегічних можливостей підприємства та перспектив його розвитку, приведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Найбільш застосовувані методи діагностики стратегічного розвитку підприємства [42, с. 30], [43]

Науковий підхід	Метод діагностики
Діагностика стратегічних можливостей підприємства з метою формування стратегічного потенціалу	SWOT-аналіз; матриця Градова; факторний аналіз; експертний; ЗСП; морфологічний; логічне моделювання; фактографічний; економетричний; моніторинг; методи дослідження операцій і прийняття рішень; економіко-математичне моделювання й оптимальне програмування; кореляційний, статистичний метод
Діагностика стратегічних можливостей підприємства з метою створення конкурентної переваги	Матричні моделі, зокрема матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі, SWOT-аналізу, «покупець-продавець», матриці життєвого циклу; метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, бенчмаркінгу; методи різниць, рангів, балів, ЗСП
Діагностика СМП з метою з'ясування реальних можливостей, ресурсів і вразливих місць щодо зовнішнього оточення	Модель БКГ; PIMS-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; SNW-аналіз; модель «4P»; система 111–555; GAP-аналіз; модель GE/McKinsey; матриця Ансоффа
Конкурентна діагностика	Модель БКГ; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; аналіз ланцюгів вартості; галузевий аналіз; аналіз стратегічних груп; STEP-аналіз; аналіз сценаріїв; аналіз посередників; аналіз проблем; аналіз кривої досвіду; аналіз вектора зростання; патентний аналіз; аналіз життєвого циклу продукції; аналіз S-кривих; аналіз фінансових коефіцієнтів; програмування стратегічних фондів; аналіз рівня стійкого зростання; конкурентний аналіз; аналіз «сліпих зон»; аналіз сегментації споживачів; аналіз споживацької цінності; аналіз функціональних можливостей і ресурсів; оцінка індивідуальних характеристик конкурентів
Діагностика ефективності стратегій	Метод аналізу розриву; метод складання профілю стратегії підприємства; бальна оцінка

Приведені наукові підходи до стратегічної діагностики орієнтовані на результат, що ґрунтуються на різноманітних теоріях та практиках управління, є їх своєрідним синтезом та інтеграцією.

Однак, окремо можуть бути застосовані лише з певною мірою вірогідності. До того ж, кожен метод має свої обмеження за групами факторів. Розглянуті підходи не охоплюють усі ключові галузеві чинники, проте, окремі з них мають значний ступінь раціональності та можуть застосовуватись, але у модифікованому вигляді. Серед застосовуваних

методів переважають матричні моделі, а також зроблено акцент на виявленні конкурентних переваг підприємств і стратегічному аналізі, які потребують удосконалення. Тому для реалізації своїх довгострокових цілей кожне підприємство має самостійно обрати необхідну йому сукупність методів стратегічного управління, які взаємодіють між собою та відповідають поставленим задачам аналізу [42, с. 31], [44, с. 277].

Формування будь-якої навіть найефективнішої стратегії без грамотного її впровадження є марною справою. Тому стратегію варто розглядати як дуальний процес – формування стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) і реалізація стратегії [40, с. 124].

Стадія впровадження стосується всіх рівнів організації: кожен працівник відіграє свою роль у досягненні встановленої мети, правильності та своєчасності втілення розроблених планів та програм розвитку. Важливими є горизонтальне та вертикальне делегування повноважень, координація та організація процесу реалізації стратегій. Правильно вибудований механізм зворотного зв'язку сприяє адаптивності зміни потенціалу підприємства у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Згідно з роботою [31, с. 124], існує низка умов для найкращого втілення стратегії:

- обставини, які мають зовнішню природу щодо організації, які не накладають зайвих жорстких обмежень;
- для реалізації програми виділена достатня кількість часу і ресурсів;
- є необхідне поєднання ресурсів;
- політика, що підлягає впровадженню, ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв'язків;
- зв'язок між причинами та наслідками є безпосереднім, а кількість проміжних зв'язків незначна (якщо вони взагалі існують);
- підпорядкованість відносин зведена до мінімуму;

- існує розуміння і згода щодо завдань;
- завдання повністю правильно визначені;
- існує високоякісна комунікація й координація;
- управлінський персонал може вимагати й сприяє досягненню доброго взаєморозуміння.

Слід враховувати, що процес реалізації стратегії передбачає впровадження змін, і досить часто організація може зіткнутися із протидією з боку працівників. Є декілька причин, які викликають стратегічний опір. Їх систематизація приведена в [31, с. 20]:

- економічні: загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі;
- внутрішньополітичні: загроза втрати набутого статусу, престижу, «політичної ваги» й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій;
- технічні: відмова від звичних професійних умінь і навичок та опанування нових технологій, процедур, методів роботи, стандартів, правил; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту;
- психологічні: прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, страх перед невідомим і віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу через перевантаженість поточними справами;
- культурні: відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки.

З-поміж методів подолання опору стратегічним змінам виділяють: просвіту та інформування колективу; мотивування роботи персоналу, змін в управлінні стратегічними можливостями; боротьбу з бюрократизмом; рефреймінг; прямий примус; звільнення.

Якщо відбувається значна зміна в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства, то дійсна стратегія перестає бути актуальною. Виникає необхідність у проведенні аналітико-діагностичних заходів та коректуванні наявної чи формуванні нової стратегії. Лише так можна забезпечити адаптивність та життєздатність підприємства за сучасних умов VUCA-світу. Тому можна стверджувати, що процес формування стратегії є беззупинно-циклічним. Виокремлення окремих його етапів є лише умовним і здійснюється для наочності та полегшення сприйняття. На практиці ж, деякі з них навіть здійснюються паралельно.

При розробці стратегії розвитку підприємства відповідно до [18, с. 25] слід враховувати, що вона:

- виступає способом устанавлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі функціонування та підлягає коригуванню;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які характеризують напрямки розвитку підприємства;
- виступає інструментом між функціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- являється основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу.

1.3 Аналіз збалансованої системи показників як ефективного інструменту формування стратегій розвитку підприємства

Широкого розповсюдження та впровадження на практиці при формуванні стратегій розвитку підприємств отримали матричні моделі. Це спричинено їхньою ефективністю та наочністю, простотою, оперативністю у використанні. В залежності від кінцевої мети стратегічного управління та встановлених цілей розвитку, на основі визначених та розрахованих інтегральних показників проводиться позиціювання об'єктів дослідження на двовимірній (чи, навіть, тримірній) площині. Це дозволяє з'ясувати сучасний стан справ на підприємстві із врахуванням синергетичного ефекту ключових факторів впливу на його функціонування, взаємодії внутрішнього та зовнішнього мезо- та макросередовищ. Адже ідентифікація позицій досліджуваних об'єктів проводиться на основі розмежування зон матриці на низький, середній та високий рівні ключових індикаторів (рис. 1.1).

На кінцевому етапі дослідження відбувається вибір адекватної стратегії розвитку із множини можливих, побудова стратегічного профілю, визначення положення підприємства.

У якості методики оцінки наявного потенціалу підприємства, рівня його розвитку із врахуванням внутрішніх та зовнішніх складових та дієвого інструменту стратегічного аналізу на думку науковців [45], [46], [47], [48], [49] доцільним є застосування концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, або ж BSC).

Звичайно, для практичного впровадження в процес розробки стратегії розвитку підприємств машинобудування можуть використовуватися також наступні моделі та системи стратегічної оцінки: «Квантовий вимір досягнень» (Quantum Performance Measurent), «Бартове табло» (Tableau de bord), «Піраміда ефективності» (Perfomance Pyramid), EVA-система,

концепція внутрішнього ринку «Hewlett-Packard». Однак, їх порівняльна характеристика свідчить про те, що вони поступаються запропонованій концепції BSC (табл. 1.3).

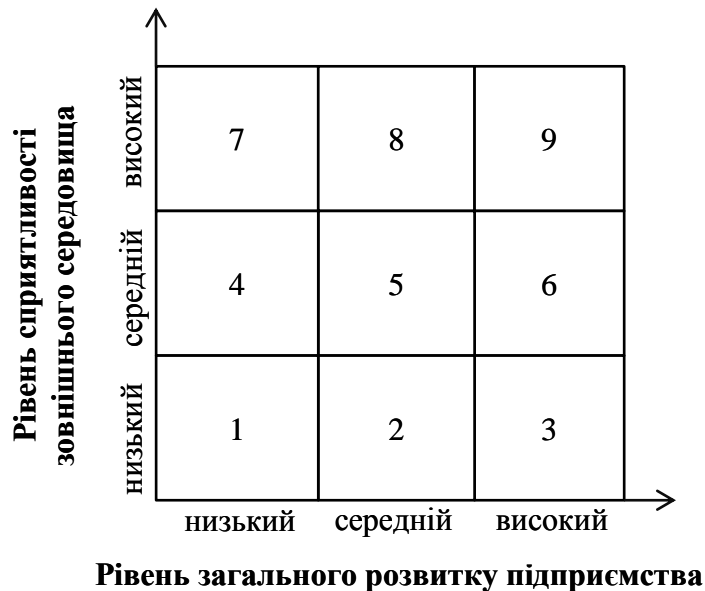


Рисунок 1.1 – Узагальнена матриця стратегій розвитку підприємств [45, с. 55]

Про це свідчать також результати порівняльного компаративного аналізу низки моделей та систем оцінки, щодо придатності їх впровадження в систему стратегічного управління організації, опублікованого в роботі [45, С. 61-64]. Критеріями порівняння було обрано наступні:

- ступінь розробленості та чіткість опису моделі;
- складність використання (формалізація);
- цілісність охоплення усіх сфер діяльності підприємства;
- вибудування комунікаційних зв'язків усередині підприємства;
- можливості мотивації персоналу;
- адаптація до специфіки машинобудівного комплексу;
- відповідність показників стратегічним завданням та цілям;
- врахування інтересів різних груп користувачів;
- легкість розуміння персоналом.

Таблиця 1.3 – Характеристика моделей та систем стратегічної оцінки у порівнянні із ЗСП [45]

Модель оцінки	Загальна характеристика	Особливості моделі	Відмінність у порівнянні із ЗСП
1	2	3	4
Balanced Scorecard Збалансована система показників	Запропонована на початку 90-х років. Нортоном Д. та Капланом Р. 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. При цьому забезпечується досягнення встановленої глобальної мети, а з іншого – її декомпозиція за чотирма системоутворюючими компонентами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу. Стратегічні цілі, що вимірюють їхні індикатори, цільові значення індикаторів і стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих стратегічних карт	Поєднує фінансові та не фінансові показники. Обрані перспективи дають повний опис бізнесу. Збалансованість стратегічних карт визначається тим, що вони орієнтуються як на внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності організації. Переведення загальної стратегії на операційний рівень. Покращення розуміння стратегії кожним працівником підприємства. Розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості	ЗСП не дозволяє: відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю (ЗСП є доповненням до традиційних інструментів контролінгу, планування та прогнозування діяльності організації); забезпечити незмінність системи (ЗСП передбачає постійний перегляд у взаємозв'язку з регулярним коригуванням стратегії підприємства); впровадити дану ідеологію в організацію з неадекватною корпоративною культурою (основою впровадження ЗСП є саме прозорість підприємства)
«Квантовий вимір досягнень» (Quantum Performance Measurent)	Модель розроблена консалтинговою фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації виробничої діяльності та продуктивності підприємства в 1993 році. 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	З метою визначення продуктивності діяльності використовують: якість товару або послуги; час, як зображення якості процесу; витрати, як показник ступеню економічної якості	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

1	2	3	4
Концепція внутрішнього ринку «Hewlett-Packard»	<p>Модель заснована в 1990 році на взаємній оцінці підрозділами «Хьюлетт-Паккард Дойчланд» послуг, які вони надавали один одному. Складається з основних шести етапів: опис процесів між підрозділами; визначення завдання основних параметрів виміру процесів; припущення про подальший розвиток підрозділу та підприємства; обговорення витрат та якість послуг; фіксування встановлених стандартів якості; оцінка та поліпшення процесів між підрозділами підприємства</p>	<p>Усі клієнти усередині підприємства поділяються на наступні групи: керівник підрозділу, контролер, оперативний менеджер, керівник центру формування витрат, топ-менеджер. Оцінюванню підлягають: процес планування, орієнтація на клієнта, покращення процесів, управління персоналом, участь працівників</p>	<p>Врахування тільки внутрішнього середовища підприємства. Показники обираються та оцінюються тільки за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність. Відсутність опису застосовуваних систем показників. Орієнтація на фінансові показники. Слабкий зв'язок зі стратегією. Відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи</p>
EVA-система	<p>Система управління на основі показника EVA з'явилась як результат розвитку концепції управління на основі вартості (Value based management). Стюарт Т. та Штерн В. 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. Слабкий зв'язок із стратегією. Відсутність взаємозв'язку між персоналом, бізнес-процесами, фінансами та клієнтами підприємства. Слабка орієнтація на зміни зовнішнього середовища. Орієнтація на короткострокову перспективу</p>

Продовження таблиці 1.3

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
«Піраміда дефективності» (Performance Pyramid)	Модель представили Мак-Найр К., Ланч Р., Кросс К. в 1990 році. 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	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	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
Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder concept)	Модель допомагає знайти шляхи підвищення максимальної добавленої вартості бізнесу для кожної групи стейкхолдерів	Спочатку визначаються цілі та інтереси кожної групи зацікавлених сторін. Обираються індикатори досягнень цільових показників відповідно до обраних ключових компетенцій	Відсутність: стандартизації системи оцінних показників; структури моделі; причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи
«Бартове табло» (Tableau de bord)	Модель розроблено французьким вченим Мало Ж. Л. в 1932 р. Спочатку розглядалася як інструмент управління для потреб вищої управлінської ланки. У 90-х роках допрацьована Чіапелло Ів. та Лебас Мишелем, які визначають її як інструмент управління для «вибору, документування та інтерпретації». Використовуються дві категорії показників: цільові та функціональні	Заснована на поширенні методів управління шляхом диверсифікації діяльності та виділення центрів відповідальності. Для кожного центру обліку розроблялася окрема панель індикаторів, що доповнюється даними бюджетів виробництва	Жорстка прив'язка до організаційної структури підприємства; кількість цілей та показників моделі не обмежена; відбиває два з чотирьох аспекти діяльності – фінанси та бізнес-процеси; більш вузька та згорнута ніж ЗСП; відсутність уваги та інформації про зовнішнє середовище підприємства

Оцінка здійснювалася на основі відповідей менеджерів та керівництва вищої ланки машинобудівних підприємств Харківської області. Результати опитування показали, що жодна із досліджуваних моделей не відповідає заданим критеріям повною мірою. Кожна із них має свої недоліки та переваги, додаткові вимоги та припущення щодо інтерпретації отриманих результатів. Найбільш достатньою виявилася саме Збалансована система показників, набравши за результатами опитування найбільшу кількість балів (8,5 із 10 можливих).

Збалансована система показників була створена на початку 1990-х років Капланом Р. та Нортоном Д. у ході розв'язання проблеми, пов'язаної з пошуком інструменту, який би зробив можливим оцінювання реальної вартості підприємства. Однак на практиці їм вдалося розробити цілу систему стратегічного управління, яка дозволяє [50, с. 21]:

- оцінювати стан підприємства, критерії майбутнього і поточного його потенціалу, що базуються на сукупності фінансових і нефінансових показників;
- виконувати оперативне управління підприємством;
- визначати індивідуальні та загальні корпоративні цілі, ознайомлювати з ними працівників та керівників різного рівня;
- оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання збалансованої системи показників ефективності;
- одержувати швидкий зворотний зв'язок.

Збалансована система показників є однією з найуспішніших систем управління результативністю підприємства, оскільки ефективно інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових та не фінансових показників, дає можливість оцінити успішність обраної стратегії та відстежити її реалізацію у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності, так званих ключових показників ефективності (Key Performance Indicator, KPI), у рамках чотирьох основних перспектив [51, с. 121]:

- орієнтація на споживача, аспект взаємовідносин із клієнтами (The Customer Perspective);
- внутрішньофірмові процеси, організація внутрішніх бізнес-процесів (The Business Process Perspective);
- навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective);
- фінансовий аспект (The Financial Perspective).

Завдяки дослідженню цих проекцій керівництво може: визначити рівень привабливості організації для власників та потенційних інвесторів (фінансовий аспект); цінність для споживачів його продукції (маркетинговий аспект); розподілити бізнес-процеси на перспективні, ті, які потребують удосконалення, та ті, від яких краще відмовитися (аспект внутрішньофірмових бізнес-процесів); сприяти процесам розвитку, збільшенню ефективності та вартості підприємства (аспект навчання та розвитку).

Суб'єкти господарювання в залежності від виду діяльності, галузевої приналежності, встановлених цілей та стратегій розвитку можуть використовувати у своїй звітності більшу чи меншу кількість перспектив, або ж мати потребу у виокремленні додаткових складових.

Так, у роботі [45], окрім вищеперерахованих складових за результатами проведених досліджень та з урахуванням ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до структури ЗСП запропоновано доповнити традиційну модель також «інноваційно-інвестиційною» складовою, що дозволяє робити аналіз результативності діяльності машинобудівних підприємств найбільш глибоким та всестороннім, адже, як зазначається в [45, с. 68], [52]:

- «інноваційно-інвестиційна» складова 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;

– 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 суперечностей у цій сфері життєдіяльності машинобудівного підприємства. Відповідно до якісного рівня розвитку інноваційно-інвестиційну складову можна обрати як перспективну або як проблемну конкурентну стратегію розвитку;

– 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 у свою чергу потребує підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства як об'єкту інвестування вітчизняних та закордонних 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;

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

Концепція збалансованої системи показників дозволяє зберегти ті рівновагу та баланс, які повинні бути у виробничо-господарській системі підприємства між [53, с. 196]:

- короткостроковими та довгостроковими цілями;
- оперативним та стратегічним управлінням;

- фінансовими та нефінансовими показниками діяльності;
- основними та допоміжними параметрами;
- цілями управління та компонентами;
- внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності;
- бюджетна збалансованість.

Збалансована система показників є комплексною системою, яка поєднує три ключових аспекти функціонування та розвитку підприємства, а саме: оперативне та стратегічне управління, всеохопні засоби оцінювання стану та ефективності діяльності підприємства.

За ресурсним підходом кількість складових ЗСП повинна враховувати наявні ресурси підприємства, використання та управління якими є ресурсним забезпеченням стратегій розвитку підприємства [45].

За функціональним підходом кількість складових ЗСП та їх склад є відображенням основних функціональних сфер життєдіяльності підприємства, за якими доцільно визначати функціональні стратегії розвитку підприємства [45].

За компетентнісним 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, відбивають сфери кризоутворюючих факторів, а з іншого – є джерелом інформації про можливості підприємства щодо їх усунення та вирішення [45, с. 65].

У даній роботі доцільним є використання таких складових ЗСП, які приведені в табл. 1.4. Саме такий набір ключових аспектів діяльності підприємства є найбільш адекватним поставленій меті дослідження. Їх аналіз слугуватиме інформаційною базою для процесу формування конкурентних стратегій розвитку суб'єктів господарювання машинобудівної галузі, оскільки він відбиває стратегічні компетенції підприємства щодо розвитку.

Таблиця 1.4 – Характеристика складових ЗСП, що використовуються у процесі формування стратегій [45, с. 69]

Складова ЗСП	Сутність складової	Можливості розв'язання суперечностей	Можливий набір показників
Фінансова	Характеризує ріст прибутковості та рентабельності підприємства, зростання фінансової незалежності та стійкості, здатність оцінити фінансовий потенціал підприємства, описує довгострокові фінансові цілі	Внутрішні можливості	Рентабельність сукупного та власного капіталу, активів, продажів; коефіцієнти оборотності капіталу, обігового капіталу; фінансового ризику, фінансової стійкості, автономії та інші
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	Коефіцієнти поточної ліквідності, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотності готової продукції; витрати на збут; операційна рентабельність продажів та інші
Внутрішніх бізнес-процесів	Характеризує ключові внутрішні процеси (рівень організації виробництва, планування, управління та контролю виробничої діяльності); якість продукції, структуру та рівень витрат; ефективність розрахунків з контрагентами, швидкість реалізації товарно-виробничих запасів	Внутрішні можливості	Виробничі, адміністративні витрати; фондвіддача, фондоозброєність; виробничі запаси, незавершене виробництво; коефіцієнти оборотності власного обігового капіталу, виробничих запасів, необоротних активів; коефіцієнт придатності основних фондів та інші
Персонал та навчання	Характеризує якість персоналу, рівень використання на підприємстві знань, вмінь та навичок кожного працівника; стимулювання інтеграції знань співробітників, компетенції та вмотивованість; інформаційні системи підприємства	Внутрішні можливості	Коефіцієнт використання робочого часу; відрахування на соціальні потреби; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, закінчили ВНЗ, мають науковий ступінь, навчені новим професіям; питома вага додаткової у ФОП
Інноваційно-інвестиційна	Характеризує стан виробництва і реалізації інноваційної продукції, впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності, обсяги вкладання інвестицій, визначає інноваційно – інвестиційну привабливість підприємства	Внутрішні та зовнішні можливості	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 виробленої нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції та інше

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сучасні тенденції розвитку машинобудівного комплексу України

Машинобудування є комплексною галуззю переробної промисловості України, яка об'єднує 27 видів економічної діяльності, спеціалізується на розробці та виготовленні різного роду машин, інструментів, комплектуючих. Згідно з КВЕД 2010 до неї відносять [54]:

– виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування, електронної та оптичної продукції: обладнання зв'язку; електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення; інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників; радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування; оптичних приладів і фотографічного устаткування; магнітних і оптичних носіїв даних;

– виробництво електричного устаткування: електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури; батарей і акумуляторів; проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв; електричного освітлювального устаткування; побутових приладів; іншого електричного устаткування;

– виробництво машин і устаткування загального та спеціального призначення, не віднесених до інших угруповань: для сільського та лісового господарства, металургії, добувної промисловості та будівництва, для виготовлення харчових продуктів, перероблення тютюну, для легкої та харчової промисловості та інше;

– виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів: легкових автомобілів, автобусів, снігоходів, пожежних машин, броньованих

автомобілів, двигунів, вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів та інше;

– виробництво інших транспортних засобів: суден і човнів, залізничних локомотивів, повітряних і космічних літальних апаратів, військових транспортних засобів та інше.

На рис. 2.1 зображено структуру машинобудівної галузі України станом на січень-серпень 2019 р.

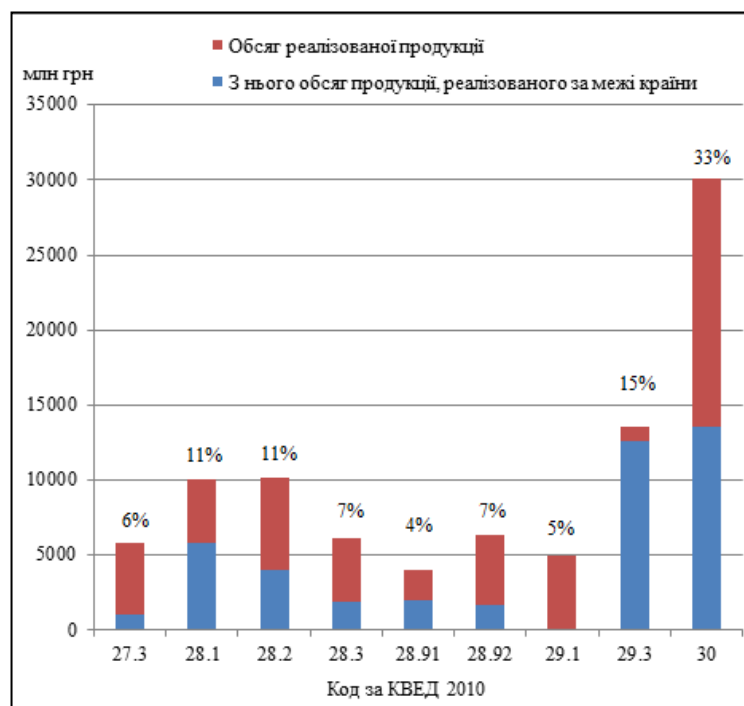


Рисунок 2.1 – Структура машинобудівної галузі України

Як бачимо, найбільшу частку 33 % у даному секторі економіки займає виробництво інших транспортних засобів (код за КВЕД 2010 – 30). Майже 45 % виготовленої продукції іде на експорт. Найбільше у даній групі займає виготовлення залізничних локомотивів та іншого рухомого складу.

Близько 15 % усієї реалізованої машинобудівної продукції займає виготовлення вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів (код за КВЕД 2010 – 29.3). З нього за кордон реалізується 92,9 %.

По 11 % займає виготовлення машин і устаткування загального призначення (код за КВЕД 2010 – 28.1) та виробництво інших машин і устаткування загального призначення (код за КВЕД 2010 – 28.2). Експорт становить 57,4 % та 39,3 % відповідно. До першої групи відноситься виготовлення різного роду двигунів, насосів, клапанів, гідравлічних систем, компресорів, підшипників та їхніх корпусів тощо. До другої – виробництво печей та камер промислових, лабораторних, домкратів та підіймачів, ліфтів, конвеєрів та елеваторів, ковшів, черпаків та грейферів тощо.

По 7 % припадає на виготовлення машин і устаткування для сільського та лісового господарства (код за КВЕД 2010 – 28.3; експорт – 31,2 %) та для добувної промисловості і будівництва (код за КВЕД 2010 – 28.92; експорт – 27,4 %).

Близько 6 % машинобудівної продукції припадає на виробництво проводів, кабелів та електромонтажних пристроїв (код за КВЕД 2010 – 27.3; експорт – 18,4 %); 5 % – на виробництво автотранспортних засобів (код за КВЕД 2010 – 29.1; експорт – конфіденційна статистична інформація); 4 % – на виробництво машин та устаткування для металургії (код за КВЕД 2010 – 28.91; експорт – 49,8 %) і лише 1 % – на інші види економічної діяльності.

Отже, переважну більшість продукції машинобудівного комплексу України становлять деталі та комплектуючі, значна частина яких експортується. Велика частка реалізації локомотивів та іншого рухомого складу (до якого входять вантажні вагони), машин і устаткування для сільського та лісового господарства, добувної промисловості та будівництва свідчать про сировинне спрямування економіки. На це вказує також структура галузей промисловості нашої країни, зображена на рис. 2.2 за даними станом на січень-серпень 2019 р.

Найбільш розвиненими галузями промисловості в Україні є: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (21 % від усього обсягу реалізованої промислової продукції станом на січень-серпень

2019 р.); постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (18 %); добувна промисловість і розроблення кар'єрів (17 %); металургійне виробництво (15 %), тобто сировинні галузі. Це є свідченням незбалансованості економіки нашої країни, якій, якщо ситуація не зміниться, загрожує роль сировинного додатка більш розвинених країн світу.



Рисунок 2.2 – Галузева структура промисловості України [55]

Частка машинобудування у промисловості України за січень-серпень 2019 р. становила лише 7 % від усього обсягу реалізованої промислової продукції, або ж 120 280,4 млн грн. При цьому, у 2011 р. вона складала 10,1 %, або ж 130 847,9 млн грн.

На період встановлення незалежності, у 1991 р. машинобудування було провідною галуззю в структурі промислового комплексу нашої країни, його частка становила 30 % промислового виробництва. Україна забезпечувала в структурі виробництва колишнього СРСР 45 % металургійного устаткування, 97 % магістральних теплотяг, близько 50 % вантажних вагонів і цистерн, 26 % сільськогосподарського машинобудування (в тому числі 100 % бурякозбиральних і кукурудозбиральних комбайнів, 23 % тракторів 50 % земле обробних машин і сівалок). На Україну приходилось виробництво 40 %

вартості продукції машинобудування військово-промислового комплексу колишнього СРСР [56, с.80].

Скорочення виробництва продукції машинобудування супроводжується також негативними тенденціями функціонування усього промислового комплексу, оскільки вони тісно пов'язані. Досі розвиток промисловості України відбувався коштом експлуатації наявного виробничого потенціалу, що залишився країні у спадок від СРСР. Відсутність значних фінансових інвестицій та ефективних програм державного розвитку призвели до його вичерпування. Частка промисловості у ВВП країни зменшилася з 50,9 % у 1992 р. до 21,0 % у 2018 р., тобто майже на 30 %.

На рис. 2.3 зображено динаміку індексів продукції усього промислового комплексу України та машинобудування зокрема.

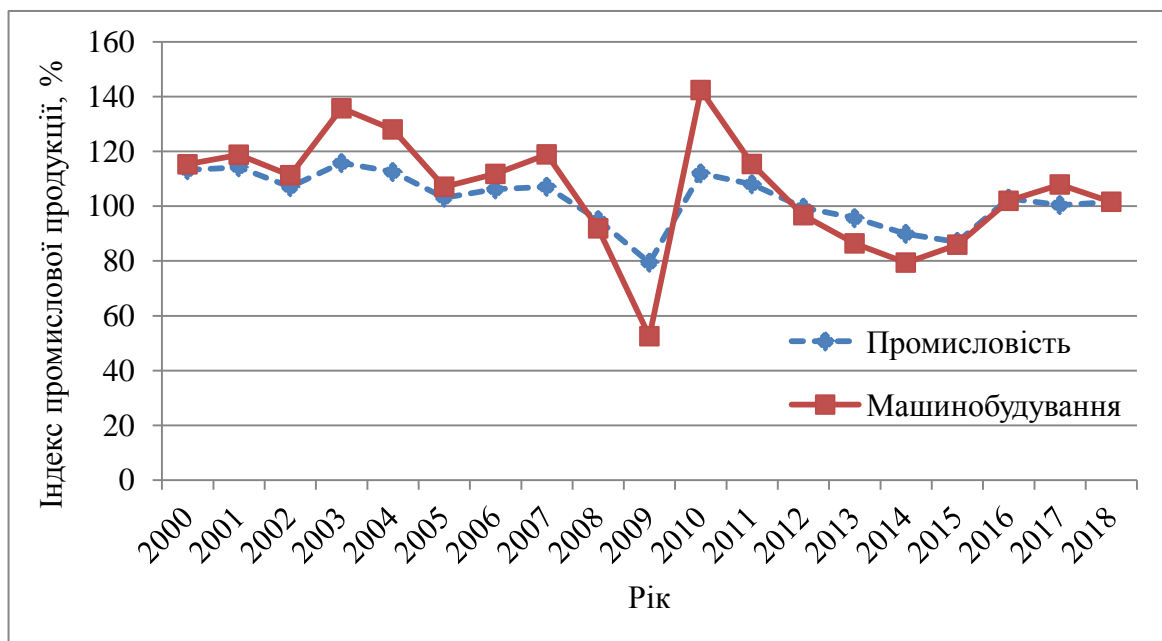


Рисунок 2.3 – Динаміка індексів промислової продукції (% до попереднього року)

Як бачимо, тенденції розвитку машинобудування та усього промислового комплексу дуже подібні та мають нестійкий, хвильовий, стрибкоподібний характер із чергуванням періодів підйомів та спадів. Найкритичнішою була ситуація у 2009 р., що спричинено світовою фінансовою кризою. Машинобудівний комплекс України виявився більш уразливим до дії негативних чинників зовнішнього середовища. Так, якщо у промисловості падіння виробництва склало 15,6 % (з 95 % у 2008 р. до 79,4 % у 2009 р.), то у машинобудуванні – майже 40 % (з 91,9 % у 2008 р. до 52,5 % у 2009 р.). Хоча у 2010 р. ситуація значно покращилася, цей темп не вдалося утримати та надалі також спостерігався спад діяльності.

Але й у періоди відносного підйому, що характеризувалися позитивною динамікою промислового виробництва, модель економічного розвитку країни носила депресивний, сировинноорієнтований характер, що опосередковано підтверджується тісним зв'язком динамік зміни величини ВВП України та світових цін на сировину [57, с. 406].

У дод. А приведено показники стану машинобудівної галузі України. Як видно з табл. А.1, за останні десять років спостерігається тенденція до скорочення кількості машинобудівних підприємств.

Середній ланцюговий темп приросту кількості машинобудівних підприємств становить -4,2 %. Тобто, у середньому за досліджуваний період щороку кількість підприємств зменшувалася на -4,2 %.

Якщо проаналізувати зміну структури підприємств машинобудування, то можна помітити, що відбувається скорочення частки великих (-56 % за досліджуваний період) та середніх підприємств (-19 %), а малих навпаки – збільшується (на 5,4%).

Середній ланцюговий темп приросту обсягу реалізованої продукції машинобудівних підприємств становить 16,7 %. Тобто, у середньому за досліджуваний період щороку обсяг реалізованої продукції збільшувався на

16,7 %. Однак, частково це можна пояснити високими темпами інфляції в країні, а не інтенсифікацією виробництва.

За період з 2010 р. по 2018 р. відбувається також скорочення кількості зайнятих працівників у досліджуваній галузі промисловості. Так, у 2010 р. на підприємствах машинобудування було зайнято 482 346 осіб, а у 2018 р. – 351 439 осіб, тобто на 27 % менше.

У табл. А.2 приведено структуру витрат машинобудівного комплексу України за ряд років. У цілому по галузі спостерігається скорочення частки матеріальних витрат (-7 % за досліджуваний період) та відрахувань на соціальні заходи (-20 %), збільшення часток амортизації (на 11 %), витрат на оплату праці (на 43 %) та інших витрат (на 40 %). Загальні витрати на виробництво продукції збільшилися у 2017 р. в порівнянні з 2012 р. на 16 %.

Однак, ці дані дещо викривлені та занижені внаслідок зменшення кількості великих машинобудівних підприємств та, відповідно, скорочення обсягів виробництва продукції, які вони забезпечували. Якщо більш детально дослідити структуру витрат машинобудівних підприємств з їх розподілом за розмірами за період з 2012 по 2017 рр. (табл. А.3), то можна помітити, що насправді витрати зросли значно більшою мірою. У середніх підприємств загальні витрати на виробництво продукції збільшилися на 90,9 %, у малих – на 148 %, з яких у мікропідприємств – на 130,4 %. Найбільше зросли витрати на оплату праці та матеріальні витрати, потім амортизація, інші витрати та витрати на соціальні заходи.

Протягом 2010-2018 рр. спостерігається зменшення кількості працівників зайнятих у машинобудуванні (табл. А.4). Так, у 2018 р. у досліджуваній галузі нараховується 351 439 осіб, проти 482 346 осіб у 2010 р., що на 27 % менше. Це спричинено скороченням кількості підприємств та відтоком кваліфікованих кадрів України за кордон.

У промисловому комплексі загалом зменшення кількості працівників відбувається швидшими темпами, аніж у машинобудуванні: -32 % за

досліджуваний період. Тому частка працівників зайнятих у машинобудуванні щодо промисловості зростає. Так, у 2010 р. вона складала 15,6 %, а у 2018 р. – 16,7 %, тобто на 7 % більше.

Середньомісячна заробітна плата у промисловому комплексі є нижчою, аніж у цілому по промисловості. Хоча різниця між ними з часом зменшується. Так, якщо у 2010 р. зарплатня у машинобудуванні була майже на 15 % меншою за середній показник по промисловості, то у 2018 р. – лише на 1,6 %.

Якщо дослідити динаміку оплати праці по галузях машинобудування окремо (рис. 2.4), то можна помітити, що у виробництві автотранспортних та інших транспортних засобів, а також у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції починаючи з 2015 р. відбувається стрімке підвищення заробітної плати, та її перевищення середньо промислового значення.

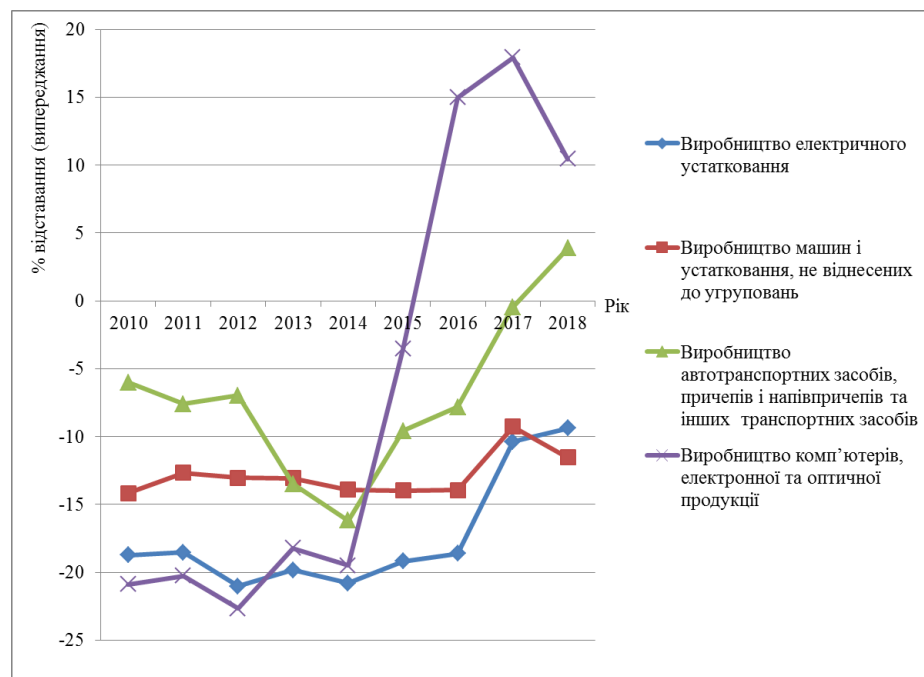


Рисунок 2.4 – Динаміка відставання (випередження) заробітної плати у галузях машинобудування щодо промисловості загалом, %

У машинобудуванні спостерігається від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі (рис. 2.5). Імпорт товарів у досліджуваній галузі значно перевищує

експорт, спостерігається скорочення останнього. Так, за січень-серпень 2019 р. було експортовано 3 603 295,1 тис. дол. США продукції машинобудівної галузі, імпортовано – 12 863 986 тис. дол. США, сальдо зовнішньої торгівлі склало -9 260 691,4 тис. дол. США.

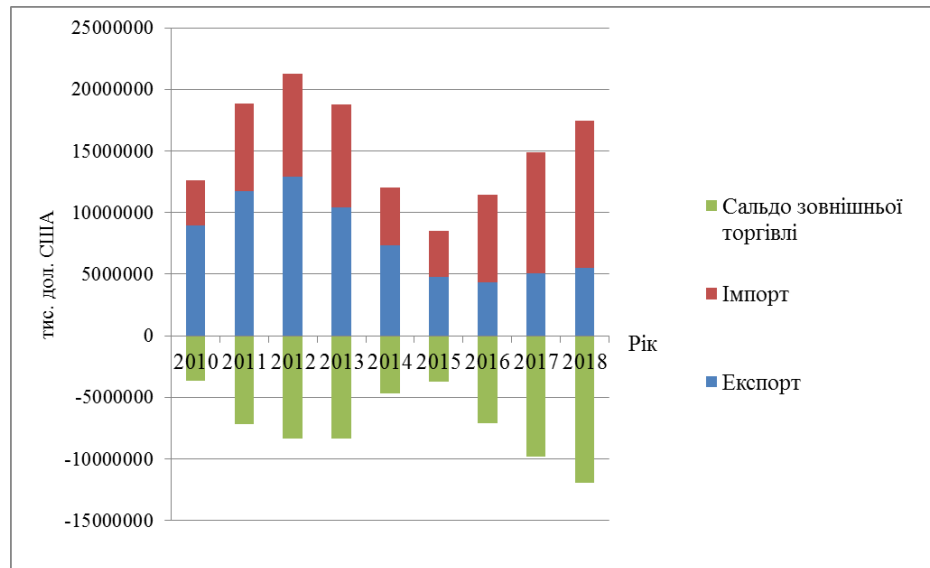


Рисунок 2.5 – Динаміка зовнішньої торгівлі машинобудування України

Відбувається також скорочення частки експорту товарів машинобудування у загальній структурі експорту України. Якщо у 2010 р. вона становила 17,7 % від загального обсягу товарів проданих за кордон, то у січні-серпні 2019 р. – 10,9 %, тобто менше на 38,4 %. Частка імпорту, навпаки, збільшується: 33,2 % у 2019 р. проти 21,0 % у 2010 р., тобто на 53,0 % більше. Найбільше в Україну ввозиться: реакторів ядерних, котлів та машин – 11,2 % від загальної суми імпорту в країні; електричних машин – 10,2 %; засобів наземного транспорту, крім залізничного – 9,6 %; приладів та апаратів оптичних, фотографічних – 1,5 %. Найбільше продається з України машинобудівної продукції: електричних машин – 5,6 % від загальної суми експорту країни; реакторів ядерних, котлів, машин – 3,2 %; залізничних локомотивів – 1,0 %; засобів наземного транспорту, крім залізничного – 0,3 %; приладів та апаратів оптичних, фотографічних – 0,3 %. Очевидно, що

вітчизняний машинобудівний комплекс є імпортозалежним та має низьку конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Це підтверджується даними, приведеними у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка індексів конкурентоспроможності продукції машинобудівного комплексу України на зовнішніх ринках [58, с. 73]

Індекс конкурентоспроможності	Рік						Темп приросту 2017 р. до 2010 р.
	1995	2000	2005	2010	2016	2017	
Індекс відносної експортної конкурентоспроможності RХА	0,374	0,301	0,349	0,513	0,592	0,503	-0,011
Індекс відносної залежності від імпорту RMP	0,461	0,434	0,706	0,568	0,771	0,721	0,154
Індекс відносних торговельних переваг RТА	-0,088	-0,134	-0,357	-0,054	-0,179	-0,219	-0,164

За досліджуваний період значення індексу RХА не перевищувало одиниці, що є свідченням відсутності експортної конкурентоспроможності машинобудування України загалом. Від’ємні значення індексу RТА свідчать про наявність відносних конкурентних невігод. І хоча показник RMP за досліджуваний період був меншим за одиницю, що інтерпретується як низька імпортозалежність, слід враховувати, що цей індекс часто є ілюзорним і його значення може бути істотно викривлене в результаті протекціоністської діяльності уряду або ж низькому рівні імпортного мита [55].

В розрізі товарних груп, згідно з даними UNCTAD, Українське машинобудування є конкурентоспроможним лише за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та «іншого транспортного обладнання». Свідченням цього є показники відносної експортної конкурентоспроможності продукції (1,246 та 2,430 відповідно), відносних порівняльних переваг (0,521 та 7,998 відповідно), відносних торговельних переваг (0,405 та 2,072 відповідно) у 2017 р. Приведені товарні групи характеризуються позитивною динамікою індексів. Натомість по усіх інших

групах та по машинобудуванню в цілому спостерігається стійка негативна тенденція зниження конкурентоспроможності [58, с. 73].

Важливість випереджувального зростання обсягу машинобудування полягає в тому, що воно визначає рівень розвитку виробничого потенціалу країни, забезпечує стійкість функціонування провідних галузей економіки (паливно-енергетичного комплексу, транспорту та зв'язку, агропромислового комплексу, оборонної галузі, будівництва) та наповнення споживчого ринку [59, с. 79]. До того ж, наразі в Україні є нагальна потреба в оновленні та модернізації матеріально-технічного забезпечення країни. Так, у 2018 р. ступінь зносу основних засобів у переробній промисловості складає 64,3 %, у виробництві напоїв – 63,4 %, у виробництві одягу – 57,2 %, у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – 51,8 %, у металургійному виробництві – 70,1 %, у виготовленні виробів із деревини – 89,7 %, постачанні енергії, газу та пари – 73,7 %, заборі, очищенні та постачанні води – 85,3 %, телекомунікаціях – 58,3 %, наукових дослідженнях та розробках – 56,4 %, машинобудуванні – 67,0 %, в цілому по промисловості – 66,4 %, загалом по видах економічної діяльності України – 60,6 % [55].

Ступінь зносу основних засобів України за увесь час незалежності мав тенденцію до зростання досягнувши свого максимального рівня у 2014 р. – 83,5 %. Після чого у 2015 р. різко зменшився до 60 %, але це спричинено не стрімким припливом інвестицій, а втратою Україною територій та інфраструктури, що на них розташована [60, с. 184].

У провідних країнах світу термін служби технологічного обладнання не має перевищувати 7-10 років, а в Україні середній розрахунковий вік перевищує 20 років. Щорічний відсоток оновлення обладнання є надзвичайно низьким – 0,01 %, тоді як у провідних країнах світу з розвинутим машинобудуванням вважається, що щорічно повинно оновлюватись 10-12 % технологічного обладнання [61].

Виробничі потужності у машинобудуванні завантажені не на 100 %. Хоча значення цього показника за останні п'ять років постійно зростає, воно

є досить низьким. Так, на початок третього кварталу 2019 р. рівень завантаження виробничих потужностей у машинобудуванні становив: у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 62,8 %; виробництві електричного устаткування – 64,0 %; виробництві машин і устаткування не віднесених до інших угруповань – 71,6 %; виробництві автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів – 63,8 %; виробництві інших транспортних засобів – 64,1 %.

Складна економіко-політична ситуація в країні та низка проблем машинобудівного комплексу призводять до зниження його інвестиційної привабливості. Не зважаючи на те, що в Україні майже третя частина іноземних інвестицій спрямована у промисловість, фінансуються переважно низькотехнологічні та сировинні виробництва (металургія, загальна хімія, харчова промисловість) [62, с. 94]. За період 2010-2018 рр. спостерігається скорочення прямих іноземних інвестицій у досліджувану галузь промисловості. Так, у 2010 р. з-за кордону надійшло 1 024,7 млн дол. США, а станом на 31 грудня 2018 р. – 800,2 млн дол. США, що на 22 % менше. Найбільше у вітчизняне машинобудування інвестують (станом на 31.12.18 р.): Республіка Корея – 18,7 %; Німеччина – 14,8 %; Нідерланди – 10,9 %; Кіпр – 10 %; Польща – 5,9 %; США – 5,8 %; Швеція – 5 %.

Капітальне інвестування у машинобудуванні майже повністю (у середньому близько 90 %) фінансується коштом власних коштів підприємств.

У 2017 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 759 підприємств, або 16,2 % обстежених промислових. У розрізі видів економічної діяльності слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8 %), інших транспортних засобів (37,1 %), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0 %), напоїв (25,9 %), електричного устаткування (25,2 %), хімічних речовин і хімічної продукції (25,0 %) [63, с. 83].

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств в цілому і машинобудівних зокрема є власні кошти. У останніх їх частка у 2017 р. склала майже 98,0 %.

Загалом по промисловості спостерігається скорочення частки реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції. Якщо у 2000 р. вона становила 9,4 %, то у 2018 р. – лише 0,8 %, що на 91,5 % менше.

Кількість машинобудівних підприємств, що впроваджували інновації у 2017 р., склала 172 од. (тобто 3,84 % від загальної чисельності), у тому числі тих, що впроваджували інноваційні процеси – 109 од. (з яких маловідходні та ресурсощадливі – 45 од.), впроваджували інноваційні види продукції – 120 одиниць (з них нові для ринку – 45 од.).

Розраховані на основі статистичних даних показники, що приведені у табл. 2.2, свідчать про відсутність фінансової стійкості підприємств машинобудування та наявність фінансових ризиків.

Таблиця 2.2 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємств машинобудування

Показник	Рік						Нормативне значення
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт покриття	1,35	1,11	1,00	1,00	1,04	1,00	1-1,5
Коефіцієнт автономії	0,36	0,22	0,13	0,13	0,14	0,16	> 0,5
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,53	0,43	0,32	0,31	0,32	0,29	> 0,7

Так, коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження та перебуває на нижній межі допустимого значення, що є свідченням погіршення платоспроможності підприємств. До того ж, вважається, що чим довшим є операційний цикл, тим вищим має бути значення поточної ліквідності. Досить часто його нормативне значення приймають рівним двом.

Динаміка значень коефіцієнта автономії свідчить про високу залежність підприємств машинобудування від позикових коштів. У 2018 р. компанії в середньому могли профінансувати лише 16 % активів коштом власного капіталу.

Згідно з табл. 2.2, підприємства машинобудування у цілому мають низьку фінансову стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі. У 2018 р. лише 29 % активів компаній було профінансовано коштом постійного капіталу та довгострокових зобов'язань. Динаміка показника свідчить про можливість підвищення ризику банкрутства підприємств досліджуваної галузі промисловості.

Про нестійкість фінансового стану суб'єктів господарювання машинобудівного комплексу свідчать також дані приведені в табл. 2.3. Чистий прибуток підприємств постійно коливається. Період з 2014 по 2016 рр. взагалі був збитковим в середньому для машинобудівного комплексу.

Таблиця 2.3 – Чистий прибуток та рентабельність діяльності підприємств машинобудування

Рік	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які одержали прибуток, %	Підприємства, які одержали збиток, %	Рентабельність (збитковість) усієї діяльності, %
2010	4204,9	58,2	41,8	2,6
2011	10639,6	65,6	34,4	5,2
2012	9268,7	65,2	34,8	5,1
2013	2768,6	64,2	35,8	1,8
2014	-22380,2	63,7	36,3	-13,3
2015	-15373,9	74,0	26,0	-8,0
2016	-732,2	76,9	23,1	-0,4
2017	6119,7	77,4	22,6	3,0
2018	7505,3	76,7	23,3	3,2

Хоча частка збиткових підприємств з часом скорочується, вона, все ж таки, є значною та у 2018 р. становила 23,3 % від загальної кількості. Рівень рентабельності усієї діяльності є досить низьким.

На основі систематизації та узагальнення викладеного матеріалу та аналізу робіт [42, с. 86], [59, с. 83] [64, с. 104], [65], [66], [67, с. 448], було побудовано матрицю PEST-аналізу діяльності машинобудівних підприємств України, приведену в дод. А.

2.2 Аналіз стану машинобудівної галузі Харківської області

Харківська область є потужним індустріальним регіоном державного значення. У 2017 р. вона посіла третє місце після міста Києва та Дніпропетровської області за обсягом виготовлення ВРП – 187 454 млн грн, або 6,3 % від усієї виготовленої вартості в Україні [56].

Машинобудування – це одна із бюджетоутворювальних галузей економіки Харківського регіону. У 2018 р. частка її продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції склала 11,7 %. Однак, у 2011 р. вона становила 17,3 %, тобто відбулося скорочення на 32,4 %.

На рис. 2.6 зображено структуру машинобудівного комплексу Харківської області у 2018 р., побудовану на основі даних про частку кожного із видів економічної діяльності у загальному обсязі реалізованої промислової продукції досліджуваної галузі.

Отже, найбільшу частку у Харківській області займає виготовлення машин і устаткування не віднесених до інших угруповань (42 %), потім виробництво автотранспортних засобів та інших транспортних засобів (26 %), виробництво електричного устаткування (22 %), виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (10 %).



Рисунок 2.6 – Структура машинобудування Харківської області у 2018 р.

Частка продукції машинобудування у структурі експорту Харківської області у 2018 р. склала 30,2 %, з якого машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 24,2 %, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 3,4 %, прилади та апарати оптичні, фотографічні – 2,6 %; імпорту – 30,4 %. Сальдо зовнішньоекономічної торгівлі товарами досліджуваної галузі є від'ємним і становить -143 214 тис. дол. США.

З Харківської області товари експортуються переважно до країн СНД – близько 40 % експорту. Частка експорту до країн ЄС становить лише 23,6 %.

Темпи зростання експорту товарів у 2018 р. є нижчими, аніж у 2017 р. Так, наприклад, якщо у грудні 2017 р. значення цього показника становило 115,9 %, то у грудні 2018 р. – 107,4 %; у червні 2017 р. – 121,4 %, а у червні 2018 р. – 104,9 %; у березні 2017 р. – 125 %, а у березні 2018 р. – 96,1 %. Темпи зростання імпорту товарів у 2018 р. є більшими, аніж у 2017 р.

У січні-грудні 2018 р. підприємствами та організаціями області за рахунок усіх джерел фінансування освоєно майже 21,6 млрд грн капітальних інвестицій, обсяг яких проти відповідного періоду попереднього року збільшився на 9,3 %. Однак темпи зростання капітальних інвестицій у 2018 р. є нижчими, аніж у 2017 р. Так, індекс капітальних інвестицій у січні-грудні 2017 р. становив 111,6 %, у березні-квітні – 125,9 % проти 114,4 % у 2018 р.

Найбільше капітальних інвестицій було освоєно підприємствами промисловості – 29,9 %. Головним джерелом фінансування залишаються власні кошти підприємств та організацій, коштом яких у 2018 р. було освоєно 53,3 % загального обсягу капітальних інвестицій. Коштом державного та місцевих бюджетів освоєно 24,5 % капітальних інвестицій, із яких коштом держбюджету – 4,65 %, місцевих бюджетів – 17,91 %. Фінансування коштом кредитів банків та інших позик становить 3,97 %, проти 28,04 % у 2012 р. Дане падіння спричинено підвищенням позикових ставок [69].

Такий розподіл джерел фінансування потребує додаткової уваги з боку держави, оскільки модернізація вітчизняної промисловості та, в тому числі, машинобудівної галузі 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 фондмісткістю машинобудівних виробництв [45, с. 136].

У 2017 р. фінансовим результатом діяльності більшості підприємств машинобудування Харківської області був чистий прибуток у розмірі 2 682 273,8 тис. грн. Частка підприємств, які отримали прибуток – 77,7 %, збиток – 22,3 %. При цьому, у регіональному промисловому комплексі загалом результат був дещо гіршим: 72,9 % прибуткових підприємств та 27,1 % збиткових.

Харківська область у 2018 р. посіла третє місце по Україні після Дніпропетровської області та міста Києва за кількістю промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність – 403 од. зі 4 733 од. загалом по Україні (або 8,5 %), та перше місце за кількістю інноваційно-активних промислових підприємств – 119 зі 777 од. (або 15,3 %). Вона також лідирує за кількістю підприємств, що реалізували інноваційну продукцію – 103 од. зі 607 од. в цілому по країні (або 17 %). Однак новою для ринку

реалізована інноваційна продукція була лише у 32 од., а у 79 од. – новою тільки для підприємств.

У 2017 р. у Харківській області питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями, склала 28,1 %; підприємств, що впроваджували інновації – 26,6 %. Це більше, аніж у 2010 р.: на 19,7 % та 18 % відповідно.

За останні десять років у Харківській області спостерігається погіршення інвестиційного клімату. На рис. 2.7 зображено динаміку ланцюгових темпів приросту обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку досліджуваного регіону за період з 2009 по 2018 рр.

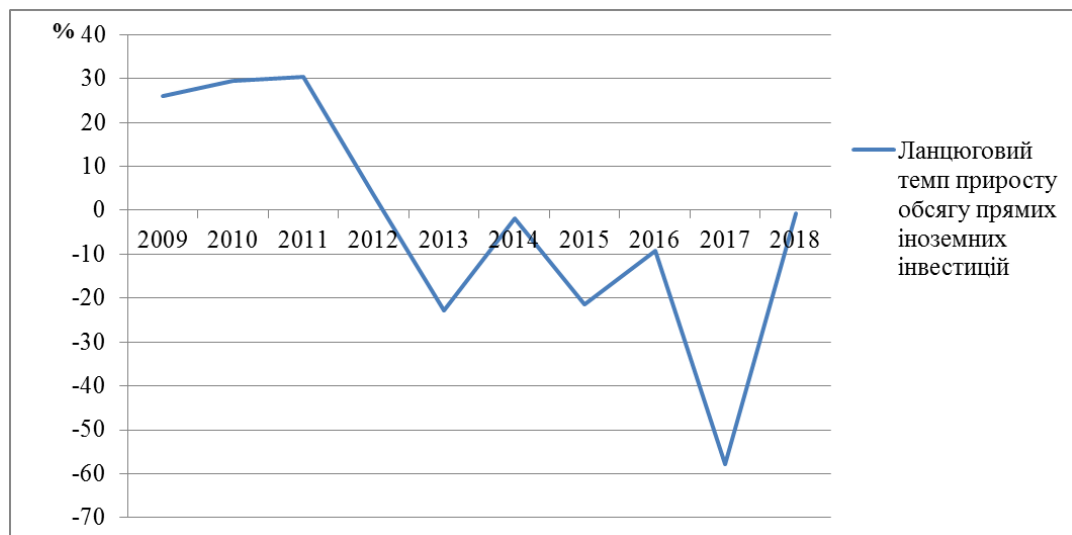


Рисунок 2.7 – Динаміка ланцюгових темпів приросту обсягу прямих іноземних інвестицій

Як бачимо, з роками відбувається скорочення суми прямих іноземних інвестицій у Харківську область . Якщо у 2010 р. їх обсяг станов близько 2 082 662,7 тис. дол. США, то у 2018 р. – 638 345,7 тис. дол. США, що є меншим майже на 70 %. Дані негативні тенденції є свідченням зниження інвестиційної привабливості досліджуваної області.

На рис. 2.8 зображено динаміку індексів реалізації промислової продукції підприємств машинобудування Харківської області та

вітчизняного машинобудівного комплексу загалом. Тенденції їх розвитку дуже схожі.

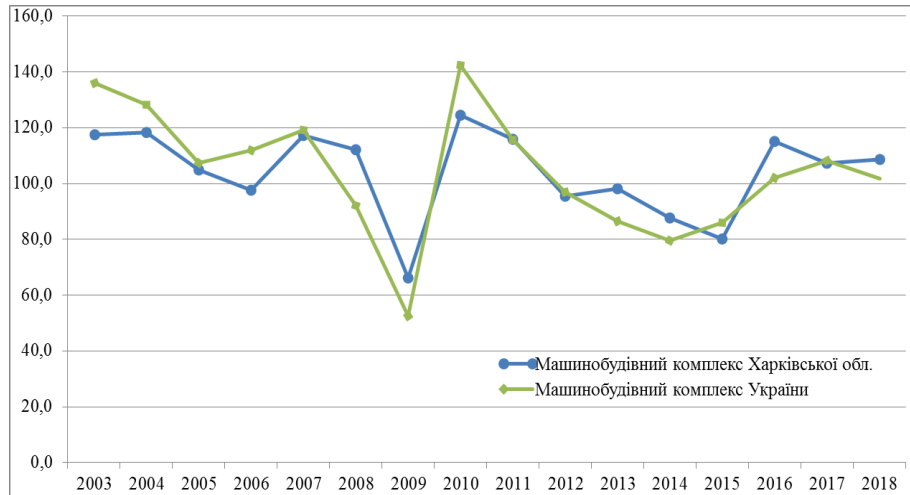


Рисунок 2.8 – Динаміка індексів промислової продукції машинобудівного комплексу Харківської області у порівнянні з машинобудівним комплексом України

За період з 2003 по 2007 рр. приріст реалізації продукції машинобудівного комплексу Харківської області відбувався меншими темпами, аніж у цілому по Україні. Проте у період спаду з 2008 по 2009 рр. дана галузь менше постраждала від кризи. Останні п'ять років машинобудування Харківської області розвивається дещо швидшими темпами, аніж вітчизняне загалом. Так, у 2018 р. індекс реалізації машинобудівної продукції тут склав 108,6 % щодо попереднього року проти 101,6 % загалом по Україні.

Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування в Харківській області є значно вищим аніж у цілому по вітчизняному машинобудівному комплексі: у 2018 р. він становить 13,7 % проти 3,2 % в Україні (табл. 2.4). При цьому, рівень рентабельності операційної діяльності промисловості у досліджуваній області є дещо

нижчим, аніж загалом по Україні: у 2018 р. 5,6 % проти 6,3 %. Дана тенденція спостерігається протягом усього досліджуваного періоду.

Згідно з табл. 2.4, за досліджуваний період значно зріс рівень рентабельності операційної діяльності підприємств з виробництва автотранспортних засобів та інших транспортних засобів.

Таблиця 2.4 – Рівень рентабельності операційної діяльності великих та середніх підприємств Харківської області, %

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Промисловість	7,3	5,1	5,0	5,5	1,8	6,7	5,6
Машинобудування	8,2	6,7	9,9	15,5	11,0	16,8	13,7
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	13,4	10,1	11,9	10,1	7,9	7,0	8,7
Виробництво електричного устаткування	5,2	5,1	5,9	4,6	9,6	6,3	5,1
Виробництво машин і устаткування, н. в. і. у.	10,9	12,2	16,2	26,1	17,6	18,3	16,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	4,8	-0,7	1,7	8,3	4,4	6,5	18,1

У підприємств зайнятих іншими видами економічної діяльності у машинобудуванні загалом спостерігається тенденція до зниження цього показника. При цьому, рівень рентабельності залишається досить високим у порівнянні з іншими галузями промисловості в Україні.

Синергія функціонування підприємств у межах кластерів у регіоні дозволяє їм ефективно використовувати свій потенціал на інноваційній основі, акумулювати необхідні ресурси та посилювати свої конкурентні позиції. Натомість, для регіону кластери слугують каталізаторами економічного зростання, генераторами новітніх технологій. На користь кластерної системи говорить і той факт, що сучасний високотехнологічний продукт на сьогоднішній день є інтегральним продуктом, який вимагає різнобічних технологічних, виробничих та інтелектуальних можливостей. Однак, як свідчать дані міжнародних організацій, в Україні співпраця

університетів і промисловості в дослідженнях та розробці, малих і середніх підприємств між собою залишається на низькому рівні [70, с. 133].

Незважаючи на наявний потенціал машинобудування у областях України нараховується незначна кількість машинобудівних кластерів. Зокрема, національний інноваційний кластер «Нові машини» (Дніпропетровська область), кластер машинобудування (Житомирська область), кластер енергетичного машинобудування (Запорізька область), аерокосмічний кластер «Мехатроніка» (Харківська область) [71, с. 263].

Метою функціонування інноваційного аерокосмічного кластеру «Мехатроніка» є удосконалення процесу підготовки висококваліфікованих кадрів для підприємств аерокосмічної галузі, виконання наукових досліджень і розробок, покликаних вирішувати актуальні проблеми цих підприємств.

Учасниками кластера є провідні підприємства аерокосмічної галузі та ЗВО Харкова: ДП «Антонов», НАУ ім. Жуковського М. Є., ПАТ «ФЕД», НАУ «ХАІ», ХНУРЕ, НТУ «ХПІ», ХНУ ім. Каразіна В. Н., АТ «Мотор Січ», ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес». Вони взяли активну участь у розробці стратегії розвитку вітчизняних високотехнологічних галузей до 2025 р., програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2025 р., середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 р., антикризової програми [72].

На основі вищезазначеного матеріалу та інформації розміщеної в [73], було побудовано матрицю SWOT-аналізу Харківської області, щодо її сприятливості до розвитку підприємств машинобудівної галузі (рис. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу Харківської області

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне географічне положення – через область проходять стратегічні транспортні магістралі; – потужна науково-дослідницька база, розвинена освітня сфера; – багатогалузева структура промисловості; – наявність вільних виробничих, складських та торгових площ; – наявність кваліфікованої та дешевої робочої сили; – достатня кількість фінансово-кредитних організацій; – наявний позитивний досвід роботи з великими іноземними інвесторами; – сприяння розвитку міжсекторного співробітництва (бізнес-влада-суспільство); – наявність машинобудівного кластера «Мехатроніка»; – високорозвинена ІТ-індустрія 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень залучення інвестицій; – недостатня інтенсивність оновлення основних фондів підприємств; – недостатня розвиненість малого та середнього бізнесу у сфері матеріального виробництва; – застаріла інженерна інфраструктура; – низький рівень інноваційної активності підприємств; – низька оплата праці, відтік кваліфікованих кадрів; – слабкий ланцюжок держзамовлень та коопераційних зв'язків з великими підприємствами; – обмеженість коштів місцевого бюджету на підтримку наукових досліджень та інновацій; – слаборозвинена логістична інфраструктура
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – доступ до ринків інших країн, завдяки вдалому розташуванню в центрі дорожньо-транспортної інфраструктури; – забезпечення пріоритетності вкладення обмежених бюджетних ресурсів в прибуткові і стратегічно перспективні проекти; – вступ України до СОТ, ЄС та інших міжнародних організацій, доступ до нових міжнародних ринків; – децентралізація державного управління; – сприятливе географічне розташування міста для розвитку транскордонного співробітництва; – наявність в промисловому комплексі вільних виробничих площ 	<ul style="list-style-type: none"> – економіка області орієнтована на обмежену кількість великих промислових підприємств; – недостатньо інтенсивне використання вигідного геополітичного розташування; – обмеженість коштів на підтримку наукових досліджень та інновацій; – негативна демографічна ситуація; – недосконалість законодавства; – нестабільність та недосконалість регуляторного поля; – адміністративні перепони; – нестабільність ринку енергоносіїв; – нерозвиненість механізмів та інституцій венчурного фінансування;

2.3 Техніко-економічна характеристика машинобудівних підприємств

Для проведення дослідження було обрано три машинобудівні підприємства Харківської області, які у 2017 р. відрізняються за такими основними показниками: середньооблікова чисельність працівників, чистий дохід від реалізації продукції, середньорічна вартість активів [74] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Відомості про підприємства обрані для дослідження

Назва підприємства	Код за КВЕД-2010	Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	Середньорічна вартість активів, млн грн
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	28.41	158	50,52	110,69
ПАТ «ФЕД»	30.30	919	1264,14	972,20
ПАТ «Турбоатом»	28.11	3 501	2377,53	5982,39

ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» («Харверст») займається наступними видами економічної діяльності за КВЕД-2010: виробництво металообробних машин (28.41), механічне оброблення металевих виробів (25.62), ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (33.12), установлення та монтаж машин устаткування (33.20), неспеціалізована оптова торгівля (46.90). Виробництво підприємства не залежить від сезонних змін. Основні ринки збуту: Росія, Республіка Білорусь, Україна. Основний конкурент – ПуАТ «Шліфверст» Україна (середній вплив).

Товариство є самостійним. Філій, дочірніх підприємств та представництв, господарських одиниць за межами України, державної частки у статутному капіталі емітента не має.

ПАТ «Харверст» складається з таких структурних підрозділів:

- виробництво, до якого входять чотири дільниці основного виробництва та чотири дільниці допоміжного виробництва;
- технічні відділи;
- економічні відділи, що відповідають за облік, планування виробництва, фінансове планування, ціноутворення, аналіз фінансово-господарської діяльності;
- відділ постачання займається організацією та забезпеченням виробництва матеріалами, комплектуючими виробами.

Кадрова програма товариства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Досліджень та розробок, капітальних інвестицій, нарахування та виплати дивідендів за досліджуваний період з 2013-2017 рр. у підприємства не було.

Істотними проблемами, які негативно впливають на його діяльність, є: політична проблема стосовно недосконалого податкового законодавства; фінансова, що проявляється через недостатність грошових коштів; виробничо-технологічна – відставання від передових технологій.

Товариством обрана політика забезпечення діяльності власними коштами, госпрозрахунок без використання запозичених коштів, але для поточних потреб власного капіталу не вистачає. Товариство прагне покращення ліквідності, яке, за оцінками фахівців, залежить від значного збільшення обсягів продажу продукції товариства [74].

ПАТ «ФЕД» займається виготовленням продукції машинобудівної та літакобудівної галузі, розробленням, випробуванням, виробництвом та експлуатацією космічних апаратів та їх складових частин; виробництвом агрегатів до авіаційної техніки з використанням кольорових металів; розробкою, виготовленням, закупівлею та реалізацією продукції виробничо-технічного призначення (енергетичного обладнання, верстатів, приладдя), складної техніки. Партнерами підприємства є ДК «Укроборонпром», ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро», Асоціація «КОСМОС».

Істотними проблемами, які негативно впливають на діяльність ПАТ «ФЕД», є нестабільність політичного середовища та несприятливий інвестиційний клімат в Україні, що значно ускладнюють залучення іноземних контрагентів та інвестицій.

Кадрової програми у підприємства немає. Досліджень та розробок за досліджуваній період у ПАТ «ФЕД» не було.

ПАТ «Турбоатом» є одним з найбільших у світі турбобудівних підприємств з повним циклом виробництва. Сфери діяльності підприємства: виробництво парових і гідравлічних турбін для теплової, атомної та гідравлічної енергетики, гідрозамикачів, запасних частин для енергетичного обладнання та іншої профільної, спеціалізованої, іншої продукції виробничо-технічного призначення; установлення та монтаж машин та устаткування; оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням. Основні замовники продукції: Україна, країни Європейського та Митного союзів, Латинської Америки та Південно-Східної Азії.

Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі, становить 75,22 %. Підприємство включено до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Близько 5,59 % акцій підприємства належать юридичній особі-нерезиденту (Кіпр).

Структура ПАТ «Турбоатом» є наступною:

- виробничий комплекс: заготівельне виробництво, механоскладальне виробництво, допоміжні цехи;

- конструкторські підрозділи: спеціальне конструкторське бюро СКБ «Турбоатом» по проектуванню ТЕС і АЕС; дослідний центр паротурбобудування; спеціальне конструкторське бюро СКБ «Турбогідромаш» по проектуванню устаткування для ГЕС; гідротурбінна лабораторія;

- технологічні підрозділи: головного технолога, головного зварника, головного металурга, головного енергетика, головного механіка, центральна заводська лабораторія;

– інші підрозділи: головна бухгалтерія, управління й відділи [74].

Кадрова програма ПАТ «Турбоатом» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам, взаємодію з державною службою зайнятості, співпрацю з базовими ЗВО. Професійне навчання робітників має безперервний характер. На підприємстві діє система мотивації праці, щороку за підсумками роботи виплачується винагорода «13-та заробітна плата».

У 2017 р. підприємством освоєно витрат на виконання науково-дослідних робіт коштом власних засобів на суму 980 тис. грн. Кошти було спрямовано на поліпшення технології виготовлення та якості продукції. Технічне переозброєння підприємства проводиться за рахунок власних коштів без залучення позик.

ПАТ «Турбоатом» не залежить від сезонних змін. Основними проблемами, які впливають на його діяльність під час участі у тендерах, є:

– якщо тендерні процедури відбуваються за фінансуванням регіональних банків розвитку, кредитно-експортних агенцій та установ, застосовуються обмеження щодо країн походження учасників торгів;

– якщо тендерні процедури проводяться на території країн ЄС та фінансуються за рахунок державних коштів, до участі допускаються лише виробники країн ЄС та ОЕСР;

– формування тендерних вимог під конкретних суб'єктів господарської діяльності або проведення закритих відборів;

– проекти «під ключ»; вимоги щодо інвестування у проекти; високий рівень банківських гарантій;

– оскільки в Україні відсутня сировинна та виробнича база, підприємству доводиться закуповувати майже всі матеріали, сировину та заготовки з-за кордону, ціни на які протягом 2017 р. зросли на 10-40 %.

Для всестороннього аналізу стану обраних машинобудівних підприємств та визначення тенденцій їх розвитку, на основі даних річної фінансової звітності було розраховано основні економічні показники,

згруповані за такими складовими аспектами діяльності підприємств як: фінансова, клієнтська, складова бізнес-процесів, складова навчання та розвитку персоналу, інноваційно-інвестиційна складова. Отримані результати розрахунків приведено в дод. В. Вони слугують інформаційною базою для аналізу реальних можливостей досліджуваних підприємств, щодо ефективності використання своїх та залучених ресурсів, потенціалу та стратегічних компетенцій до розвитку ключових сфер життєдіяльності [45, с. 138].

Розраховані часткові показники фінансової складової досліджуваних підприємств за ряд років приведено в табл. В.1. Як бачимо, діяльність ПАТ «Харверст» протягом 2014-2016 рр. була нерентабельною, оскільки чистим фінансовим результатом у ці роки був збиток. Інші два підприємства за досліджуваний період отримували лише прибуток. Проте, якщо ПАТ «ФЕД» має тенденцію до підвищення показників рентабельності діяльності, то ПАТ «Турбоатом», навпаки, демонструє зниження економічної ефективності. Так, у 2017 р. чиста рентабельність продажів даного підприємства у порівнянні з попереднім роком зменшилася на 39,78 %, а рентабельність власного капіталу – на 41,90 %.

У ПАТ «Харверст» та ПАТ «Турбоатом» є досить низькими значення показників оборотності капіталу та оборотності обігових активів. Це є свідченням того, що для підтримки поточного рівня активності їм потрібно залучати більшу кількість ресурсів, аніж ПАТ «ФЕД». Особливо низькими коефіцієнти оборотності активів у ПАТ «Харверст» були у 2014-2015 рр., що спричинено різким скороченням виручки від реалізації продукції на 77,49 % та 13,84 % щодо попереднього року відповідно. Останніми роками ситуація покращується, оскільки збут продукції почав зростати.

У ПАТ «Турбоатом» коефіцієнт оборотності обігових коштів за досліджуваний період демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства. Проте, показник оборотності капіталу протягом 2016-2017 рр. знижується.

Так, у 2016 р. це спричинено зменшенням виручки від реалізації, а у 2017 р. – різким підвищенням валюти балансу, внаслідок збільшення капіталу в дооцінках. Тому підприємству слід працювати у напрямку оптимізації суми активів, наприклад, шляхом продажу частини ненавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується).

Коефіцієнт оборотності обігового капіталу у ДП «ФЕД» має тенденцію до зниження. У 2016 р. значне його скорочення спричинено різким збільшенням запасів (на 60 % по відношенню до 2015 р.), із який найбільше зросли виробничі запаси та товари. Підприємству слід працювати над ефективністю використання активів.

Фінансовий стан ПАТ «Харверст» є нестійким у середньо- та довгостроковій перспективі, оскільки у 2017 р. підприємство спроможне профінансувати лише 12 % активів за рахунок власних коштів, і 23 % – за рахунок власного капіталу та капіталу, залученого на постійній основі. Хоча показник фінансового ризику зменшився, він залишається критично високим, і показує, що у 2017 р. на кожну гривню власних коштів припадає 7,37 грн позикових.

ПАТ «ФЕД» також є залежним від позикових коштів. Позитивним моментом є тенденція до покращення значення показників фінансової стійкості та приближення їх до мінімально допустимих меж безпеки. Так, у 2017 р. близько 49 % активів було забезпечено власним капіталом, та капіталом залученим на постійній основі (за критичного, мінімально допустимого значення – 50 %, нормального – 70-90 %); на кожну гривню власних коштів припадало 1,07 грн залучених, за критичного співвідношення один до одного.

У 2017 р. ПАТ «Турбоатом» має достатню забезпеченість власними коштами, низький показник фінансового ризику. Хоча в попередні роки значення показників фінансової стійкості були дещо гіршими, вони не виходили за мінімально допустимі межі.

У табл. В.2 приведено розрахункові значення показників складової бізнес-процесів досліджуваних підприємств. Частка виробничих витрат у загальній сумі операційних витрат на розглянутих підприємствах є високою та тяжіє до збільшення. Винятком є лише ПАТ «Турбоатом», у якого значення цього показника у 2017 р. з-поміж інших об'єктів дослідження є найменшим, і становить 66,71 %, що на 20,79 % менше за значення 2013 р.

Питома вага адміністративних витрат у загальній сумі операційних витрат найбільшою є на ПАТ «Харверст», хоча з роками її відсоток скорочується (на 27 % за досліджуваний період). Значною вона є також на ПАТ «ФЕД» – 13,44 % у 2017 р., та за досліджуваний період залишається приблизно однаковою. На ПАТ «Турбоатом» частка адміністративних витрат є майже вдвічі меншою, та у 2017 р. становить 6,89 %.

Підвищення значень коефіцієнта оборотності виробничих запасів у ПАТ «Харверст» та ПАТ «Турбоатом» за досліджуваний період свідчить про підвищення ефективності управління запасами на цих підприємствах, що сприяє забезпеченню безперебійності виробництва та зменшення кількості фінансових ресурсів, що відволікаються на фінансування цієї низьколіквідної статті оборотних активів. Динаміка цього показника (зменшення) на ПАТ «ФЕД», навпаки, показує наявність проблем із чинною політикою управління запасами.

Як бачимо, на усіх підприємствах продукція виготовляється на застарілому обладнанні з високим ступенем зносу. Так, у 2017 р. у ПАТ «Харверст» придатними є лише 37,2 % виробничих потужностей, у ПАТ «Турбоатом» – 24,7 %, а у ПАТ «ФЕД» – 52,6 %. Підвищення фондоозброєності на досліджуваних підприємствах спричинено більшою мірою скороченням середньооблікової чисельності працівників, а не збільшенням чи модернізацією основних виробничих фондів. Коефіцієнт використання виробничих потужностей для ПАТ «Харверст» та ПАТ «ФЕД» становить 100 %, а для ПАТ «Турбоатом» – 56,1 % [74].

Незадовільними є значення показника фондівіддачі досліджуваних підприємств. На ПАТ «Харверст» протягом 2013-2016 рр. він є дуже низьким та тяжіє до зменшення, і лише у 2017 р. значно підвищується по відношенню до попередніх років, сягаючи 2,45 тис. грн. Для ПАТ «ФЕД» значення показника фондівіддачі постійно коливається тяжіючи до збільшення. У 2017 р. воно становить 3,58 тис. грн, що є найбільшим для даного підприємства за досліджуваний період. На ПАТ «Турбоатом» фондівіддача протягом 2013-2016 рр. була стабільно найбільшою з-поміж інших підприємств, хоча й не досить високою. Проте, у 2017 р. відбулося різке її скорочення майже на 63 % до значення 1,61 тис. грн, що частково можна пояснити зниженням коефіцієнту придатності виробничих фондів за цей рік на 34 %.

Значення коефіцієнту оборотності необоротних активів свідчить про зниження ефективності їх використання на ПАТ «Турбоатом», та недостатню ефективність використання на ПАТ «Харверст» та ПАТ «ФЕД».

У табл. В.3 приведено розрахункові показники клієнтської складової досліджуваних підприємств. Значення показника поточної ліквідності свідчить про недостатність обігових коштів у ПАТ «ФЕД» для покриття його поточних зобов'язань протягом усього досліджуваного періоду, окрім 2017 р. Коефіцієнт покриття у ПАТ «Харверст» та ПАТ «Турбоатом» не опускався нижче критично допустимого значення – одиниці. На обох підприємствах спостерігається тенденція до зниження показника, що є тривожним сигналом про можливі проблеми з ліквідністю та платоспроможністю. Адже чим довший операційний цикл на підприємстві, тим більшим має бути значення коефіцієнта покриття (2-3).

Значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості досліджуваних підприємств є дуже низьким та переважно тяжіє до зниження. Це свідчить про погіршення розрахунково-платіжної дисципліни підприємств та проблеми з виплатами кредиторам (постачальникам, бюджету, позабюджетним фондам, персоналу).

Значення показника оборотності дебіторської заборгованості досліджуваних підприємств є вищим за коефіцієнт кредиторської заборгованості протягом усього періоду, що є позитивним моментом. Найвищим він був у ПАТ «ФЕД», однак у 2017 р. знизився, так само як і у ПАТ «Турбоатом». Для ПАТ «Харверст» значення показника оборотності дебіторської заборгованості також є досить низьким, хоча з часом і збільшується. Низькі значення показника на досліджуваних підприємствах можуть свідчити про погіршення платіжної дисципліни покупців та збільшення продажів з відстрочкою платежу, неефективність кредитної політики підприємства.

Частки витрат на збут у загальній сумі операційних витрат у ПАТ «Харверст» та ПАТ «Турбоатом» є низькими, і у 2017 р. становлять 1,36 % та 1,45 % відповідно. У ПАТ «ФЕД» їх питома вага є значно більшою (13,56 %) та має тенденцію до зростання, що є позитивним моментом.

У табл. В.4 приведено розрахункові показники складової навчання та розвиток персоналу досліджуваних підприємств. У ПАТ «Турбоатом» та ПАТ «Харверст» частка витрат на оплату праці у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. скоротилася на 25,9 % та 28,4 % відповідно, а у ПАТ «ФЕД», навпаки, збільшилася на 21,4 %. На всіх підприємствах спостерігається тенденція до скорочення відрахувань на соціальні потреби. Найбільшою їх частка є на ПАТ «Харверст».

Значна увага розвитку працівників приділяється лише на ПАТ «Турбоатом». Так, у 2017 р. 27 % робітників цього підприємства пройшли навчання та підвищення кваліфікації. Проте, це менше ніж у попередні роки (-39 % у порівнянні з 2016 р.).

У табл. В.5 приведено показники інноваційно-інвестиційної складової діяльності досліджуваних підприємств. Науково-дослідна та інноваційна діяльність здійснюється лише на ПАТ «Турбоатом». Однак з роками спостерігається її згорання.

Інвестиційна діяльність на досліджуваних підприємствах знаходиться на низькому рівні, тяжіє до зменшення. Найгірша ситуація на ПАТ «Харверст», де за досліджуваний період зовсім не відбувалося капіталовкладень в розвиток основних фондів та нематеріальні активи, або ж їх частка була надзвичайно низькою.

3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Визначення загального рівня розвитку машинобудівних підприємств

Для забезпечення процесу формування стратегій досліджуваних машинобудівних підприємств, як економіко-математичний інструментарій було обрано матричну модель, розроблену Побережним Р. О. у роботі [45]. Її суть полягає в тому, що на основі визначених інтегральних показників рівнів розвитку підприємства та сприятливості зовнішнього середовища відбувається його позиціонування в одному із дев'яти квадрантів матриці, кожен із яких передбачає адекватний набір стратегій.

Розраховані в підрозділі 2.3 показники стану фінансової, клієнтської складової, складової бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу, інвестиційно-інноваційної складової свідчать про наявність проблем функціонування на досліджуваних підприємствах. Однак, отриманих результатів розрахунків недостатньо для того, щоб зробити остаточні висновки про рівень розвитку кожної окремої складової збалансованої системи. А все тому, що обрані показники є неоднорідними та описують різні аспекти функціонування підприємства, мають різні одиниці виміру, є як відносними, так і натуральними. До того ж, слід враховувати той факт, що підвищення одних індикаторів негативно впливає на загальний стан досліджуваних об'єктів, інших – навпаки, позитивно. Тому, важливими є систематизація та аналіз обраних показників збалансованих складових діяльності підприємства, з метою генерації комплексної оцінки рівня їх розвитку.

Розв'язати цю проблему можливо за допомогою використання інструментарію таксономічного аналізу. З його допомогою можна легко

розрахувати комплексні індикатори рівня розвитку окремих складових збалансованої системи показників.

На практиці цей метод широко застосовується для порівняння складних об'єктів, які описуються великою кількістю багатоаспектних ознак. Він надає інформацію про наявність або відсутність однорідності в досліджуваній сукупності об'єктів, про певні локальні згущення або розрідження і навіть «вільні простори» у цій сукупності точок-об'єктів. З його допомогою можна оцінити досягнутий у деякий період або момент часу «середній» рівень ознак, що характеризують явище чи процес [75, с. 184].

Значення таксономічного показника коливається в межах інтервалу від нуля до одиниці та, в нашому випадку, може бути інтерпретований наступним чином: чим більшим та ближчим до одиниці є значення комплексного показника складової збалансованої системи, тим більшою мірою вона розвинена на підприємстві, і навпаки.

Алгоритм застосування таксономічного методу детально описано в роботі [62]. На першому етапі визначення комплексних індикаторів рівня розвитку кожної складової збалансованої системи показників підприємства формують матрицю спостережень:

$$X = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{1j} & X_{1n} \\ X_{21} & X_{2j} & X_{2n} \\ X_{m1} & X_{mj} & X_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

де X – матриця спостережень;

x_{ij} – значення часткових показників окремої складової ЗСП;

i – кількість періодів дослідження, $i = \overline{(1, m)}$;

j – кількість часткових показників у кожній складовій ЗСП, $j = \overline{(1, n)}$.

Наступним етапом є стандартизація та вирівнювання значень матриці X , з метою приведення їх до єдиного безрозмірного числового показника у діапазоні $[0; 1]$, на основі розрахунку їх відхилення від середнього значення.

Середнє значення за кожним показником визначається за формулою:

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad (3.2)$$

де \bar{x}_j – середнє значення j -го показника.

Для стандартизації елементів матриці спостережень використовують формулу:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_j}, \quad (3.3)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника матриці спостережень у i -й період .

З розрахованих стандартизованих значень Z_{ij} будується нова матриця Z однорозмірних значень показників, яка слугуватиме інформаційною базою для розрахунків.

Наступним етапом є побудова вектора-еталона Z_0 , координати якого обираються із матриці Z за формулою:

$$Z_{0j} = \max Z_{ij} (\text{стимулятор}), \quad (3.4)$$

$$Z_{0j} = \min Z_{ij} (\text{дестимулятор}), \quad (3.5)$$

де Z_{0j} – координати вектора-еталона;

$\max Z_{ij}$ – максимальне значення Z_{ij} ;

$\min Z_{ij}$ – мінімальне значення Z_{ij} .

Часткові показники кожної складової ЗСП підприємства, які є елементами матриці стандартизованих значень Z , потрібно розділити на стимулятори (підвищення яких позитивно впливає на підсумковий

синтетичний показник) та дестимулятори (зниження яких позитивно впливає на підсумковий синтетичний показник).

З-поміж показників, які входять до фінансової складової стимуляторами є: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність активів, чиста рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії. Підвищення коефіцієнту фінансового ризику негативно впливає на фінансовий стан підприємства, тому він віднесений до групи дестимуляторів. Усі показники, які входять до клієнтської, інвестиційно-інноваційної складової та складової навчання і розвитку персоналу, є стимуляторами. Що стосується складової бізнес-процесів, то у даній групі показників є один дестимулятор – це частка виробничих витрат у загальній сумі операційних витрат.

Розрахунок комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП підприємства проводять за допомогою допоміжних показників:

– відстані між окремими спостереженнями стандартизованої матриці в i -му періоді та вектором-еталоном:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2}, \quad (3.6)$$

де C_{i0} – відстань між j -м показником та вектором-еталоном у i -й період;

– середньої відстані між спостереженнями:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}, \quad (3.7)$$

де \bar{C}_0 – середня відстань між спостереженнями C_{i0} ;

– показника стандартного відхилення:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}, \quad (3.8)$$

де S_0 – стандартне відхилення відстані між j -м показником та вектором-еталоном у i -й період від середнього відхилення між спостереженнями;
 – показника максимального відхилення від сформованого вектора-еталона:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0, \quad (3.9)$$

де C_0 – значення максимального відхилення показників від координат вектора-еталона;

– показника відхилення показників підприємства від еталону в i -й період:

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (3.10)$$

де d_i – показник відхилення показників від вектора-еталона в i -й період.

Значення комплексного таксономічного показника у i -й період знаходиться за формулою:

$$КП_i = 1 - d_i, \quad (3.11)$$

де $КП_i$ – значення комплексного таксономічного показника у i -й період.

На основі вищеприписаного алгоритму та розрахункових даних приведених у дод. В, з використання формул (3.1) – (3.11) було розраховано комплексні таксономічні показники рівня розвитку кожної складової ЗСП досліджуваних підприємств, а саме:

- $KP_{\Phi}^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник рівня розвитку фінансової складової ЗСП підприємства;
- $KP_{Б-П}^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник рівня розвитку складової бізнес-процесів ЗСП підприємства;
- $KP_{К}^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник рівня розвитку клієнтської складової ЗСП підприємства;
- $KP_{НТРП}^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник рівня розвитку складової навчання та розвиток персоналу ЗСП підприємства;
- $KP_{ІНВ-ІНН}^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник рівня розвитку складової бізнес-процесів ЗСП підприємства.

Результати розрахунку комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП досліджуваних підприємств приведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати розрахунків комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП

№	Підприємство	Рік	$KP_{\Phi}^{ЗСП}$	$KP_{Б-П}^{ЗСП}$	$KP_{К}^{ЗСП}$	$KP_{НТРП}^{ЗСП}$	$KP_{ІНВ-ІНН}^{ЗСП}$
1	ПАТ «Харверст»	2013	0,6549	0,5759	0,7805	0,3888	0
		2014	0,2107	0,1507	0,2741	0,3833	0
		2015	0,5392	0,3379	0,1641	0,4188	0
		2016	0,2769	0,5362	0,4323	0,2439	0
		2017	0,9292	0,8951	0,6691	0,1435	0
2	ПАТ «ФЕД»	2013	0,4630	0,2141	0,2624	0,1379	0,5193
		2014	0,3713	0,3611	0,3244	0,2355	0,2285
		2015	0,6601	0,2946	0,5710	0,2214	0,2173
		2016	0,5763	0,2071	0,4134	0,0881	0,4250
		2017	0,9591	0,4885	0,6590	0,1444	0,4528
3	ПАТ «Турбоатом»	2013	0,4345	0,2242	0,3146	0,7280	0,5420
		2014	0,4859	0,2117	0,6628	0,4849	0,7996
		2015	0,9207	0,3574	0,5874	0,7250	0,3993
		2016	0,7312	0,3771	0,3578	0,6331	0,2625
		2017	0,4076	0,5185	0,3094	0,2313	0,1828

У дод. Д приведено елементи розрахунків комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП досліджуваних підприємств, які було здійснено за допомогою інструментарію табличного процесора Microsoft Excel.

На рис. 3.1 зображено динаміку значень комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП ПАТ «Турбоатом».

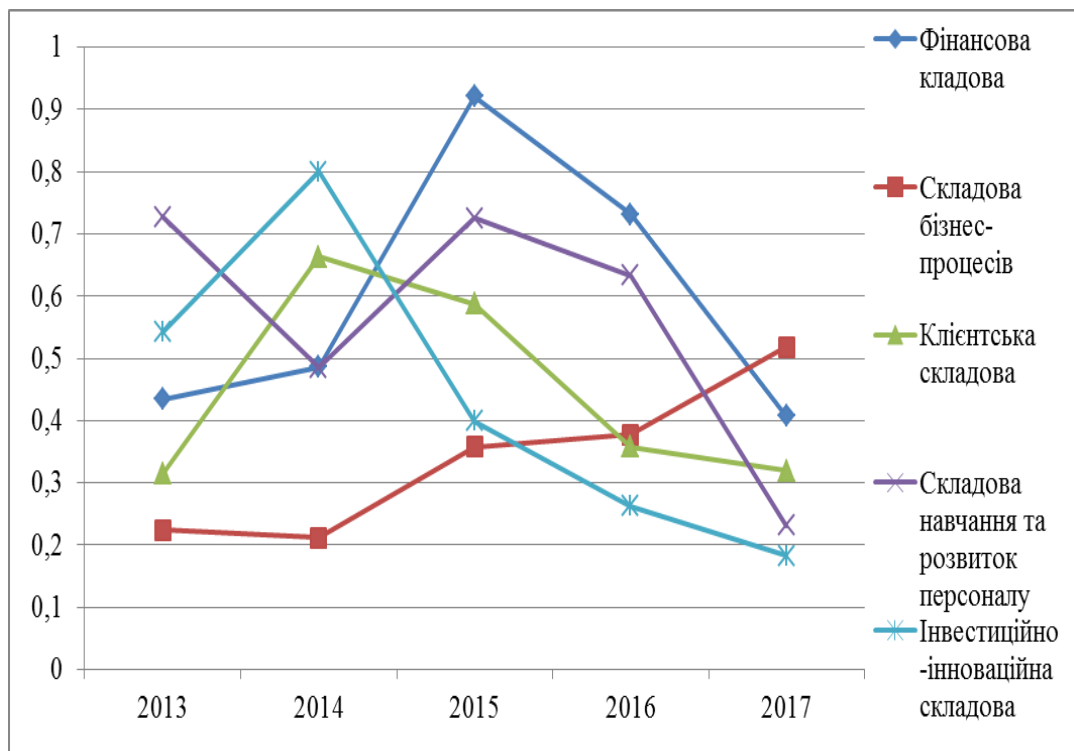


Рисунок 3.1 – Динаміка розвитку складових ЗСП ПАТ «Турбоатом»

З часом відбувається значне їх коливання. Позитивним моментом є підвищення рівня розвитку складової бізнес-процесів. Так, у 2013 р. $КП_{Б-П}^{ЗСП}$ складає 0,2242, а у 2017 р. – 0,5185. Інші чотири складові демонструють зниження рівня розвитку.

На рис. 3.2 зображено динаміку значень комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП ПАТ «ФЕД». Характер їх розвитку є хвилеподібним, однак тяжіє до збільшення. Так, у 2017 р. найбільш розвиненими на ПАТ «ФЕД» є фінансова ($КП_{Ф}^{ЗСП}=0,9591$) та клієнтська ($КП_{К}^{ЗСП}=0,6590$) складові, а найменш розвинена – складова навчання та розвитку персоналу ($КП_{НТРП}^{ЗСП}=0,1444$).

На рис. 3.3 зображено динаміку значень комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП ПАТ «ХАРВЕРСТ».

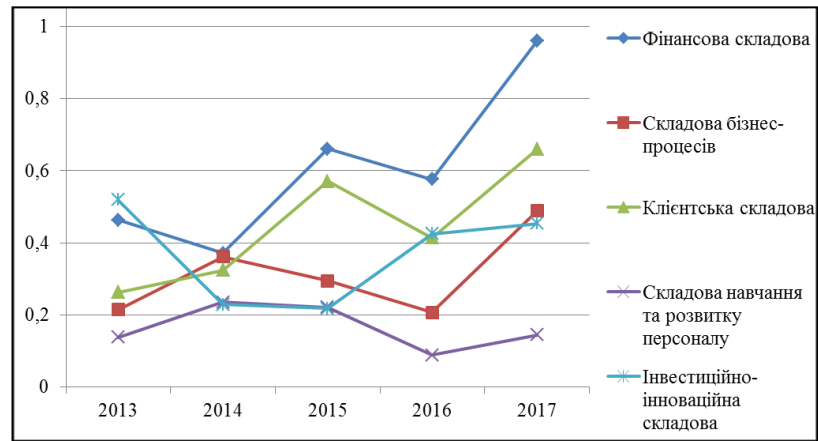


Рисунок 3.2 – Динаміка розвитку складових ЗСП ПАТ «ФЕД»

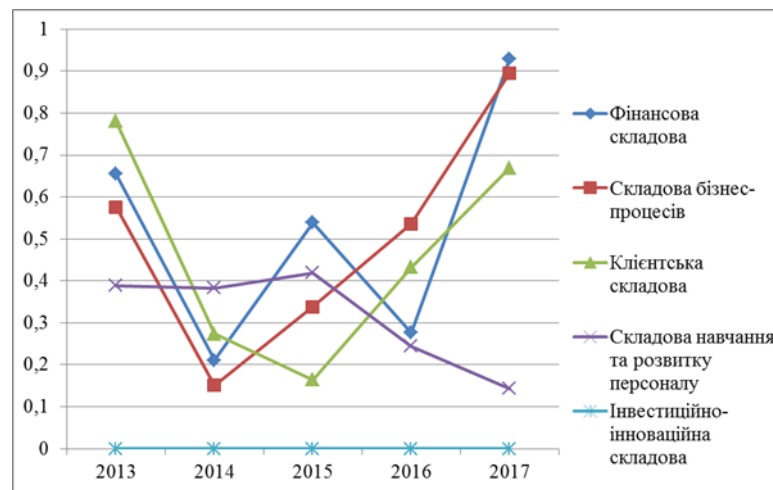


Рисунок 3.3 – Динаміка розвитку складових ЗСП ПАТ «Харверст»

На ПАТ «Харверст» зовсім не розвинена інвестиційно-інноваційна складова. За досліджуваний період підприємство не проводило жодних досліджень та розробок, не інвестувало кошти в капітал, не здійснювало інвестицій в нематеріальні активи.

Значною мірою це спричинено тим, що три роки діяльність підприємства була збитковою. Однак інвестиційно-інноваційна політика керівництва також є на низькому рівні.

За досліджуваний період відбувається зниження рівня розвитку складової навчання та розвитку персоналу (КП_{НТРП}^{ЗСП} у 2017 р. складає 0,1435), підвищення рівнів розвитку складової бізнес-процесів та клієнтської складової.

Фінансова складова ПАТ «Харверст» найменш розвиненою була протягом 2014-2016 рр. У 2017 р. відбулося значне зростання комплексного таксономічного показника рівня розвитку цієї складової: $KP_{\Phi}^{ЗСП}=0,9292$.

Інтегральний показник загального рівня розвитку підприємства є функцією від часткових комплексних таксономічних показників рівня розвитку складових ЗСП:

$$ІПР = f(KP_{\Phi}^{ЗСП}, KP_{Б-П}^{ЗСП}, KP_{К}^{ЗСП}, KP_{НТРП}^{ЗСП}, KP_{ІНВ-ІНН}^{ЗСП}),$$

де ІПР – інтегральний показник загального рівня розвитку підприємства.

Відповідно до методичних рекомендацій, приведених у роботі [45, с. 54] ІПР слід розраховувати за формулою адитивної згортки:

$$ІПР = \sum_{l=1}^5 KP_l^{ЗСП} \times r_l, \quad (3.12)$$

де $KP_l^{ЗСП}$ – комплексний таксономічний показник l -ї складової ЗСП підприємства, ($l = \overline{1,5}$);

r_l – коефіцієнт значущості l -ї складової ЗСП підприємства.

У роботі [45, с. 197] автором було проведено опитування 12-ти експертів, які є керівниками та фінансовими менеджерами машинобудівних підприємств Харківської області, з метою визначення рівнів значущості впливу кожної складової ЗСП підприємства на загальний рівень його розвитку. У результаті було отримано наступні значення: $r_{\Phi}=0,2568$; $r_{Б-П}=0,1937$; $r_{К}=0,1757$; $r_{НТРП}=0,1847$; $r_{ІНВ-ІНН}=0,1892$.

Результати розрахунків інтегральних показників загального рівня розвитку досліджуваних підприємств, здійснених за допомогою формули (3.12), приведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунків інтегральних показників загального рівня розвитку досліджуваних підприємств

Рік	Значення показника ІПР для		
	ПАТ «Харверст»	ПАТ «ФЕД»	ПАТ «Турбоатом»
2013	0,488	0,330	0,447
2014	0,202	0,309	0,523
2015	0,310	0,409	0,618
2016	0,296	0,357	0,490
2017	0,556	0,569	0,339

Межі якісних ознак показника ІПР є наступними [Поб, с. 226]:

- низький рівень розвитку підприємства: $0,000 \leq \text{ІПР} \leq 0,183$;
- середній рівень розвитку підприємства: $0,184 \leq \text{ІПР} \leq 0,750$;
- високий рівень розвитку підприємства: $0,751 \leq \text{ІПР} \leq 1,000$.

Для більш наочного відображення отриманих результатів, приведених у табл. 3.2, було побудовано рис. 3.4.

Усі три підприємства за досліджуваний період мали середній рівень розвитку. Однак, слід відзначити, що у 2014 р. значення показника ІПР для ПАТ «Харверст» було близьким до верхньої межі низького рівня розвитку. Протягом наступних двох років дане підприємство дещо покращило свої позиції, а 2017 р. виявився для нього найбільш сприятливим (ІПР=0,556).

ПАТ «ФЕД» за досліджуваний період покращив свої позиції, підвищивши значення інтегрального показника загального рівня розвитку із ІП=0,330 у 2013 р., до ІП=0,569 у 2017 р.

Хоча ПАТ «Турбоатом» протягом 2013-2015 рр. мав висхідну тенденцію розвитку, досягнувши найбільшого з-поміж усіх досліджуваних підприємств значення ІПР у 2015 р., що дорівнює 0,618, йому не вдалося утримати цей темп, тому в наступні роки спостерігався спад.

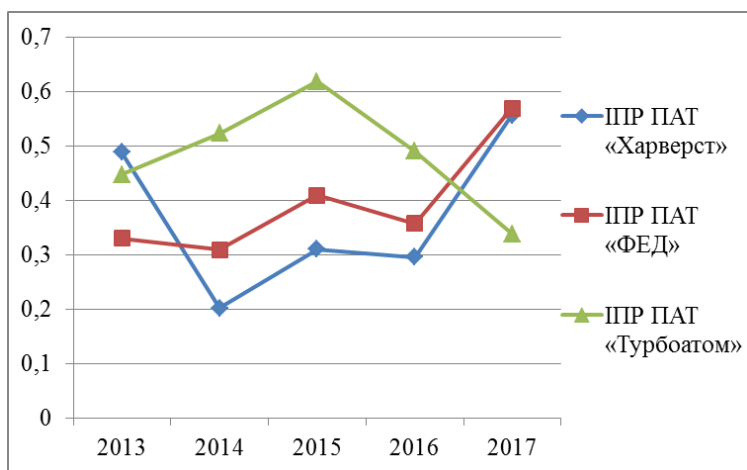


Рисунок 3.4 – Динаміка значень показника ІПР досліджуваних підприємств

У 2017 р. ПАТ «Турбоатом» виявився найменш розвиненим з-поміж досліджуваних підприємств, оскільки значення ІПР для нього у цей рік сягало 0,339.

3.2 Визначення загального рівня сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств

Для визначення загального рівня сприятливості зовнішнього середовища (СЗС) до розвитку підприємств, спочатку потрібно визначити загальний рівень розвитку економіки країни (РРЕ) та рівень сприятливості інноваційно-інвестиційного середовища у Харківській області (РСХ), оскільки досліджувані підприємства розташовані саме в ньому [45].

Інформаційною базою для розрахунку показників РРЕ та РСХ, відповідно до рекомендацій [45, с. 210], є ряд показників, приведених в табл. 3.3 та 3.4 відповідно.

Таблиця 3.3 – Показники загального рівня розвитку економіки України

№	Показник	Рік				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	ВВП у фактичних цінах, млрд грн	1465,2	1586,9	1988,5	2385,4	2983,9
2	Інвестиції промисловості в основний капітал у фактичних цінах, млрд грн	97,6	86,2	87,7	117,8	143,3
3	Прямі іноземні інвестиції в Україну (на кінець року), млн дол США	51705,3	53704,0	38356,8	32122,5	31230,3
4	Експорт, млн дол США	62305,9	53901,7	38127,2	36361,7	43264,7
5	Імпорт, млн дол США	75834,6	54428,7	37516,4	39249,8	49607,2
6	Валова додана вартість промисловості в загальному обсязі ВДВ	19,7	20,0	19,4	20,8	20,9
7	Індекс цін виробників промислової продукції, %	99,9	117,1	136	120,5	126,4
8	Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8
9	Темп зростання (зниження) реальної ЗП, %	108,2	93,5	79,8	109,0	119,1
10	Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску, %	30,8	34,5	27,68	21,6	19,1

Таблиця 3.4 – Показники, що характеризують рівень сприятливості зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища у Харківській області до розвитку підприємств

№	Показник	Рік				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Фінансування витрат на виконання науково-дослідних робіт, тис. грн	1114156	1168871	1217619	1230954	1376159
2	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, од.	168	179	97	93	105
3	Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові інноваційні процеси, од.	139	115	67	64	68
4	Кількість промислових підприємств, що впроваджували виробництво інноваційних видів продукції, од.	60	68	44	66	55
5	Кількість заявок на корисні моделі від національних заявників, од.	1053	1128	1165	1217	1182
6	Кількість заявок на винаходи, од.	376	339	339	360	340
7	Кількість патентів на корисні моделі, од.	1135	1105	1094	1081	1307
8	Обсяг фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок кредитних коштів, тис. грн	56784,7	64790,2	48970,9	77429,9	28411,1
9	Обсяг фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок коштів місцевого бюджету та позабюджетних фондів, тис. грн	15690,4	33688,9	10265,7	61288,0	72834,7
10	Обсяг фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок коштів іноземних інвесторів, тис. грн	1107,4	5431,8	10698,8	93,5	0,0
11	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України в регіоні, од.	37	43	28	24	29
12	Питома вага реалізованої інноваційної продукції, що є новою лише для підприємства, у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції, %	64,2	75,0	21,4	79,5	52
13	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції, %	52,0	53,6	64,3	34,6	26,1
14	Питома вага реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку, у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції, %	35,8	25,0	78,6	20,5	48,0

Для розрахунку комплексних показників PPE та РСХ було прийнято рішення використати інструментарій таксономічного аналізу, описаний у підрозділі 3.1. Це спричинено тим, що з-поміж показників, приведених у табл. 3.3 та табл. 3.4, є дестимулятори, а саме: річна сума імпорту товарів; індекс цін виробників промислової продукції; питома вага реалізованої інноваційної продукції, що є новою лише для підприємства, у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції. Їх зростання негативно впливає на загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств. Підвищення першого свідчить про поглиблення проблеми імпортозалежності України. Високі значення індексу цін виробників є передвісниками більш високих показників споживчої інфляції, тому його зміни є раннім інфляційним індикатором, що дозволяє виявити наскільки змінилася купівельна сила національної валюти [76]. Зростання останнього показника-дестимулятора свідчить про недостатній рівень інноваційної активності підприємств, адже замість того, щоб розробляти новітні продукти та технології самостійно, вони витрачають кошти на придбання зовнішніх знань та технологій.

Елементи розрахунку комплексних таксономічних показників PPE та РСХ, які було здійснено за допомогою інструментарію табличного процесора Microsoft Excel, приведено в дод. Ж.

Розрахунок інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища було здійснено за формулою [45, с. 214]:

$$СЗС = (PPE \times r_{PPE}) + (PCX \times r_{PCX}), \quad (3.13)$$

де СЗС – рівень сприятливості зовнішнього середовища до розвитку підприємств;

r_{PPE} – коефіцієнт значущості впливу загального рівня розвитку економіки на рівень сприятливості зовнішнього середовища;

r_{PCX} – коефіцієнт значущості впливу рівня сприятливості інноваційно-інвестиційного середовища у Харківській області на рівень сприятливості зовнішнього середовища.

Згідно з опитуванням експертів, проведеним у роботі [45, с. 219], $r_{PPE}=0,5238$, $r_{PCX}=0,4762$.

Результати розрахунку показників PPE, PCX та СЗС приведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку показників сприятливості зовнішнього середовища підприємств

Показник	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
PPE	0,318	0,220	0,118	0,467	0,602
PCX	0,224	0,442	0,528	0,143	0,184
СЗС	0,273	0,325	0,316	0,313	0,399

Для наочності відображення отриманих результатів, приведених у табл. 3.5, було побудовано рис. 3.5.

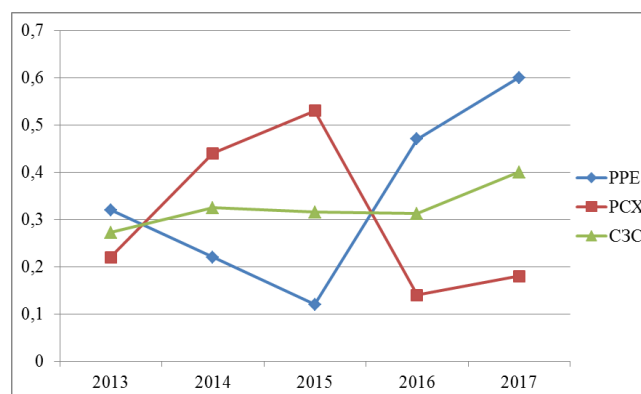


Рисунок 3.5 – Динаміка значень показників PPE, PCX та СЗС

Межі якісних ознак комплексних таксономічних показників PPE та PCX, інтегрального показника СЗС є наступними [45, с. 226]:

- низький рівень показників: $0,000 \leq PPE/PCX/СЗС \leq 0,220$;
- середній рівень показників: $0,221 \leq PPE/PCX/СЗС \leq 0,725$;

– високий рівень показників: $0,751 \leq PPE/PCX/C3C \leq 1,000$.

З 2013 по 2015 рр. відбувався спад рівня розвитку вітчизняної економіки, що якраз відповідає піку політичної нестабільності в Україні. У 2016-2017 рр. спостерігається підвищення значень показника PPE, що є свідченням стабілізації ситуації в країні. Що стосується рівня розвитку інноваційно-інвестиційного середовища Харківської області, то тут ситуація цілком протилежна. Протягом 2013-2015 рр. спостерігається висхідна тенденція показника PCX, а у 2016-2017 рр. – різке зниження.

Значення інтегрального показника C3C протягом досліджуваного періоду свідчили про середній рівень сприятливості зовнішнього середовища щодо можливостей розвитку підприємств, хоча вони й були досить низькими та близькими до верхньої межі низького рівня показника C3C.

Отже, досліджуваним підприємствам при формуванні стратегій розвитку слід враховувати той факт, що інноваційно-інвестиційне середовище в Харківській області має рівень сприятливості близький до низького, а рівень розвитку вітчизняної економіки є середнім. Синергетичний вплив цих факторів на підприємство проявляється в середньому рівні сприятливості зовнішнього середовища щодо можливостей їх розвитку.

3.3 Формування стратегій розвитку підприємств

На основі отриманих результатів розрахунків інтегральних показників загального рівня розвитку підприємств (ІПР) та інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища щодо можливостей їх розвитку (C3C), приведених в табл. 3.2 та 3.5, було здійснено позиціонування досліджуваних підприємств на матриці стратегій (рис. 3.6), відповідно до методичних рекомендацій [45].

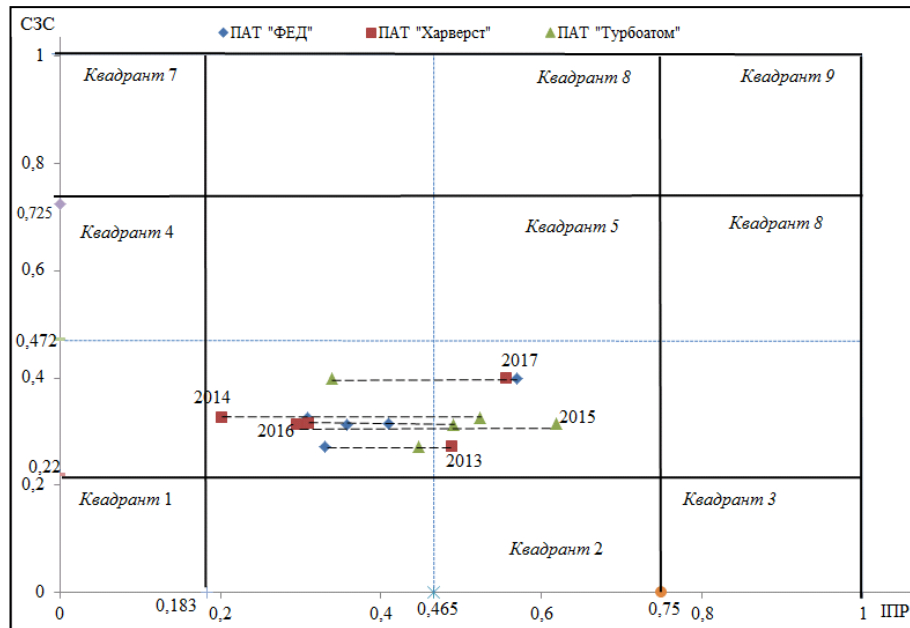


Рисунок 3.6 – Позиціювання підприємств у матриці стратегій

Отже, усі три підприємства протягом досліджуваного періоду були розташовані у п'ятому квадранті матриці стратегій. Даний квадрант, відповідно до [45, с. 229], належить до квадрантів середнього рівня розвитку, а суб'єкти господарювання, які в нього потрапили, мають невирішені протиріччя або диспропорції у одній чи декількох ключових сферах функціонування, які проявляються за ЗСП, та які, у випадку зниження рівня вприятливості зовнішнього середовища, порушують стан умовної динамічної рівноваги виробничо-господарської системи. Підприємства даної групи спроможні використовувати наявний ресурсний потенціал з метою розв'язання внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства суперечностей, проявляють готовність до можливих перетворень та спрямованість до інвестиційно-інноваційної активності, яка є ключовим рушієм розвитку, шляхом реалізації можливостей зовнішнього оточення, що, у даному квадранті матриці стратегій, 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, відповідно до рекомендацій [45, с. 229], слід впроваджувати стратегії балансування між загрозами (можливостями) зовнішнього середовища та наявним рівнем розвитку складових ЗСП, що сприятимуть розвитку внутрішнього потенціалу та зміцненню ринкових позицій; здійснювати вертикальну інтеграцію, створювати торгову мережу, підвищувати престиж торгових марок, якості продукції, знижувати витрати.

Для підприємств, що потрапили до п'ятого квадранту, можливим є вибір стратегії розвитку із наступних альтернатив: стратегія балансування між внутрішнім та зовнішнім розвитком; стратегія поступового розвитку окремих складових за ЗСП; внутрішнього збалансованого або конструктивного розвитку підприємства; стабілізації; зростання; пасивна стратегія; стратегія зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та залучених коштів; стратегія часткового інвестування; підтримки ефективного рівня капіталовкладень; паритету; іміджу; процесної та продуктової імітації; збільшення ринкової вартості підприємства.

Отже, на основі аналізу вищезазначеного матеріалу, результатів позиціонування досліджуваних підприємств на матриці стратегій, аналізу їх основних техніко-економічних показників, приведеному в підрозділі 2.3, було розроблено пропозиції, щодо формування стратегій розвитку досліджуваних підприємств.

Для ПАТ «Турбоатом» доцільним є вибір стратегії стабілізації внутрішнього та зовнішнього розвитку на базі використання власних ресурсів, адже підприємство достатньо забезпечене власним капіталом і не має нагальної потреби у залученні значної суми позикових коштів, вартість яких за сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки є досить високою.

Ефективність використання власного капіталу має спадний характер. Низький показник оборотності капіталу, зниження коефіцієнту покриття у

2017 р. свідчать про необхідність оптимізації суми активів, наприклад, шляхом продажу або здачі в оренду частини ненавантажених необоротних активів, яка становить 35,5 %. Це дозволить вивільнити кошти, які можна інвестувати в придбання нового обладнання, адже ступінь зносу виробничих потужностей сягає 75,3 %. Модернізація основних засобів – одне із першочергових завдань, яке слід вирішити підприємству, реалізація якого у довгостроковій перспективі дозволить підвищити якість продукції та знизити витрати виробництва.

Важливими стратегічними напрямками діяльності для ПАТ «Турбоатом» є також підвищення інвестиційно-інноваційної діяльності, рівень розвитку якої за досліджуваний період різко знизилася. Впровадження інновацій дозволить забезпечити підприємству міцні конкурентні позиції на міжнародних ринках, а інвестування коштів у нематеріальні активи стануть додатковим джерелом прибутку.

Хоча на ПАТ «Турбоатом» і розроблена кадрова програма розвитку персоналу, останнім часом спостерігається зниження розвитку даної складової ЗСП. Тому керівництву слід розробити більш дієву програму мотивації праці, збільшити частку витрат на оплату праці та соціальні заходи. Розвиток персоналу є важливою складовою стратегічного управління, адже проведення модернізації виробництва та впровадження інновацій потребують вищої кваліфікації від працівників. Якщо вона не буде відповідати вимогам, то це призводитиме до неефективного використання виробничих потужностей, підвищення рівня браку, швидкого зносу обладнання, і, як наслідок, значних втрат.

Погіршення платіжної дисципліни покупців продукції ПАТ «Турбоатом» вимагає від керівництва перегляду політики взаємодії з дебіторами, наприклад, шляхом впровадження штрафів за несвоєчасність виплат та значні затримки, скорочення термінів виплати комерційних

кредитів, розширення клієнтської бази з метою зменшення залежності від великих покупців та інше.

Для ПАТ «Харверст» доцільно обрати стратегію підвищення ринкової вартості підприємства, що сприятиме зростанню його інвестиційної привабливості. Керівництву слід працювати над зниженням рівня залежності від позикових коштів, нарощенням власного капіталу, збільшенням суми грошових активів, наприклад, за рахунок випуску акцій, реалізації зайвих основних фондів, збільшення термінів кредиторської заборгованості по товарним операціям, перенесення виплат відсотків та дивідендів акціонерам з метою вкладення частини чистого прибутку на самофінансування відтворення та розвитку підприємства.

Оскільки ПАТ «Харверст» орієнтоване переважно на ринки Російської Федерації та країни СНД, то значна політична нестабільність в країні протягом 2013-2015 рр. сильно позначилася на результатах його функціонування. Підприємству слід акцентувати увагу на розширенні ринків збуту, збільшенні клієнтської бази, виході на міжнародні ринки країн ЄС та дальнього закордоння. Однак це можливо лише за умов виготовлення високоякісної, конкурентоздатної продукції, що потребує оновлення технологічного парку, забезпечення його відповідності передовим технологіям. Важливим є також розвиток персоналу, забезпечення його кваліфікації операційним потребам підприємства. Тому ПАТ «Харверст» потрібно розробити ефективну кадрову програму.

Значний рівень виробничих витрат на ПАТ «Харверст» вимагає проведення їх оптимізації. Слід провести детальний аналіз собівартості продукції, відмовитися від виготовлення нерентабельних товарних груп.

Оскільки на підприємстві зовсім не розвинена інвестиційно-інноваційна діяльність, керівництву слід особливу увагу приділити цій складовій ЗСП. За умов браку коштів та нестабільного інвестиційно-інноваційного середовища у регіоні, виходом із ситуації може стати

кооперація та об'єднання з іншими підприємствами, створення виробничих кластерів.

Для ПАТ «ФЕД» доцільно обрати стратегію підвищення рівня ефективності капіталовкладень. Керівництву підприємства слід більше уваги приділяти розвитку інвестиційно-інноваційної складової ЗСП, оскільки останніми роками на підприємстві відбувається зменшення капітального інвестування, а дослідження та розробки не проводяться взагалі.

Низький рівень розвитку персоналу на підприємстві вимагає розробки ефективної кадрової політики.

Сповільнення оборотності дебіторської заборгованості спричиняє необхідність коректувань політики кредитування клієнтів, а оборотності виробничих запасів – перегляд наявної політики управління запасами, з метою встановлення економічно обґрунтованих нормативів товарних запасів, зменшення страхових та гарантійних запасів, надмірна кількість яких спричиняє «заморожування» активів. Реалізація зазначених заходів повинна сприяти узгодженню потоку ресурсів, вивільненню додаткових грошових коштів, які слід інвестувати в модернізацію обладнання, придбання нематеріальних активів, розвиток інноваційної діяльності на підприємстві.

3.4 Методичні рекомендації щодо організації процесу формування стратегій розвитку підприємств

У ході процесу апробації матричної моделі формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств, розробленої Побережним Р. О. [45], було виявлено такий її недолік, як не врахування впливу дестабілізаційних показників на рівні значень інтегральних показників розвитку підприємств та сприятливості зовнішнього середовища щодо можливостей їх розвитку.

З метою подолання даного прорахунку було прийнято рішення застосувати інструментарій таксономічного аналізу. Він дозволяє привести різномірні показники до єдиної безрозмірної величини шляхом проведення стандартизації вхідних даних. Завдяки формуванню вектора-еталона відбувається нівелювання впливу дестабілізаційних факторів.

Аналіз результатів отриманих розрахунків, здійснених із застосуванням таксономічного методу, дозволив виявити нову проблему. Її сутність полягає в тому, що, оскільки значення вектору еталону формуються на основі уже досягнутих значень часткових показників, що становлять матрицю вхідних даних за певний проміжок часу, інтегральний таксономічний показник розрахований для поточного року може сягати високого рівня навіть за фактично низьких значень часткових показників, за умови, що в попередні роки вони були значно гіршими. Тобто, у цьому випадку, таксономічний показник показує тенденцію руху досліджуваних підприємств відносно можливо досяжних середніх значень часткових показників, формуючи уявлення про тенденції їх розвитку.

Для подолання цієї проблеми пропонується формувати елементи вектора-еталона на основі опитування експертів (керівників, власників підприємств, фінансових аналітиків) щодо нормативних, бажаних, можливо досяжних їх значень.

Оскільки аналіз результатів отриманих розрахунків інтегральних показників рівнів розвитку об'єктів дослідження показав наявність значних проблем їх функціонування, розбалансування між ступенями розвитку складових ЗСП, це є свідченням прорахунків керівництва у стратегічному управлінні. Однією із причин, які сприяють помилковому формуванню стратегій, є відсутність достатнього науково-методичного забезпечення щодо організації стратегічного процесу на підприємстві. У зв'язку з цим, було прийнято рішення розробити структурно-логічну схему, яка б могла полегшити розуміння сутності цього процесу.

На основі аналізу та узагальнення теоретичного матеріалу, приведеного в першому розділі роботи, а також робіт [77], [78], [11], [18], [42], автором було розроблено структурно-логічну схему загального процесу формування стратегії розвитку підприємства, зображену на рис. 3.7 [79].

Забезпечення реалізації заходів, приведених на рис. 3.7, найкраще проводити в рамках стратегічного управління, яке є необхідною умовою кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на запобігання виникненню й усунення суперечностей, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з оточенням. Тому впровадження концепції та моделі стратегічного управління у діяльність підприємства є надважливою задачею вищого керівництва [13, с. 102].



Рисунок 3.7 – Структурно-логічна схема загального процесу формування стратегії розвитку підприємства

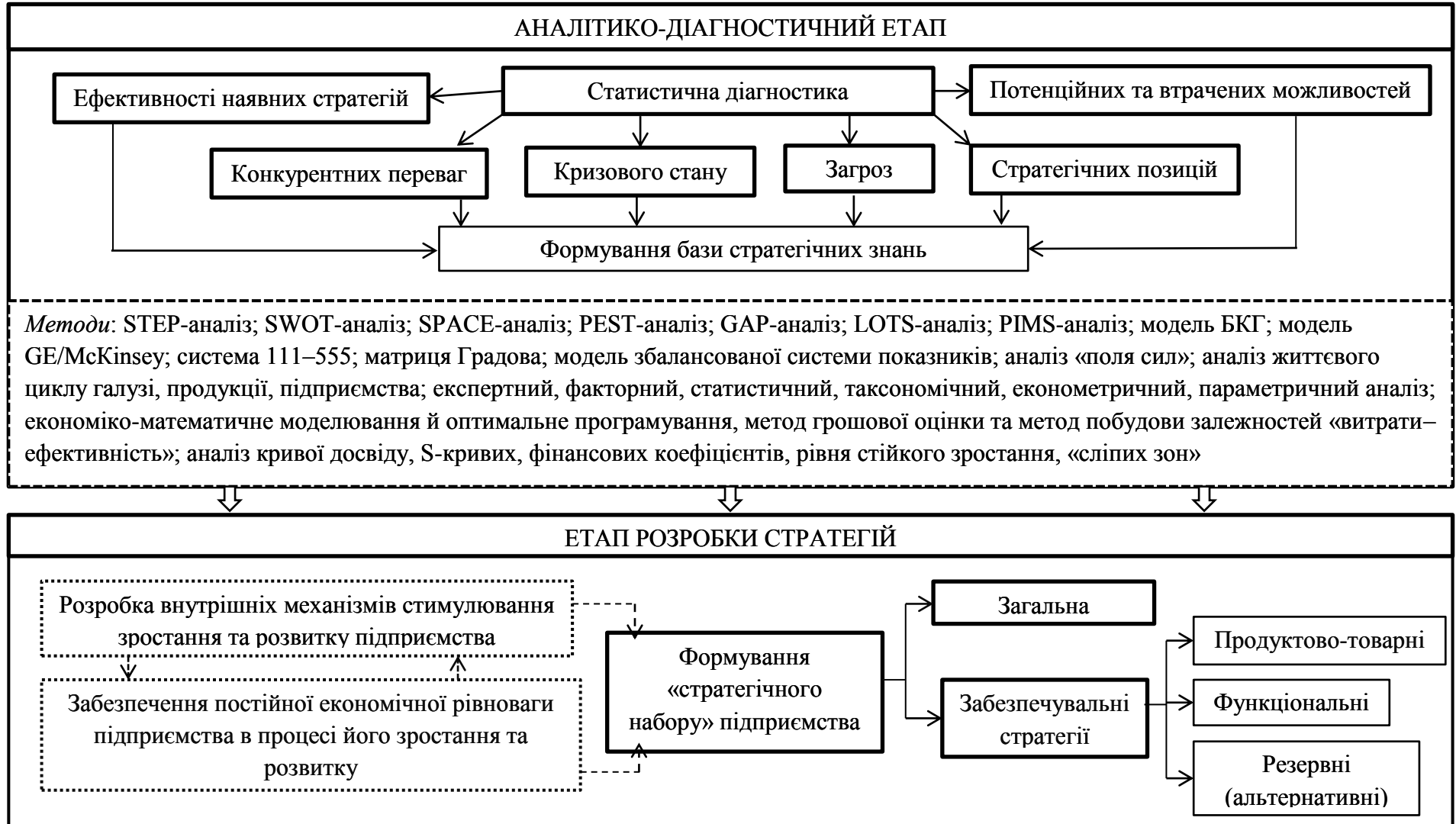


Рисунок 3.7, аркуш 2

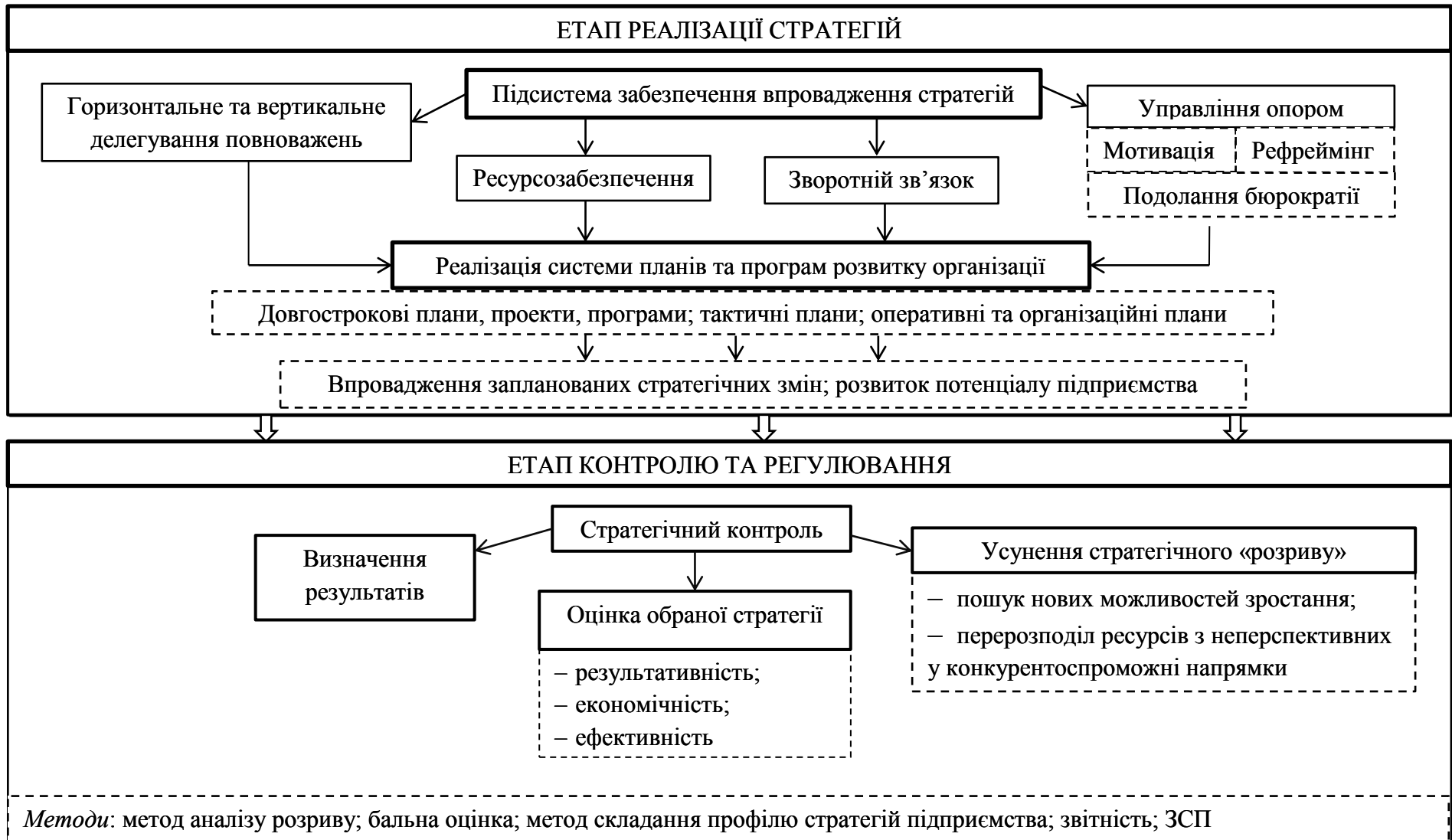


Рисунок 3.7, аркуш 3

3.5 Економічне обґрунтування розробки

Економічне обґрунтування розробки відповідно до методичних рекомендацій кафедри ЕК ХНУРЕ до виконання атестаційних робіт [69] представлено на рис. 3.8 у формі побудованої схеми структурно-логічної характеристики отримання результатів процесу формування стратегій підприємств.

1. Результати дослідження		
1.1 Теоретичні: проаналізовано характерні особливості розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної, матеріально-речовинної системи; проаналізовано теоретичні аспекти процесу формування стратегії розвитку підприємства; визначено дефініції основних категорій	1.2 Аналітичні проведено аналіз діяльності підприємств ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харверст», ПАТ «ФЕД»; визначено рівень розвитку ключових складових ЗСП об'єктів дослідження; визначено динаміку загальних рівнів розвитку підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища за ряд років	1.3 Експериментально-практичні: виявлено прорахунки у наявній моделі формування стратегії підприємства на основі ЗСП; запропоновано шляхи вирішення виявлених проблем; проведено експериментальну апробацію вирішення задачі; надано відповідні рекомендації; розроблено структурно-логічну схему загального процесу формування стратегії розвитку підприємства
2 Сфера використання – сфера стратегічного менеджменту підприємства		
3. Структурно функціональна характеристика використання практичних результатів		
3.1 Функціональне призначення: формування стратегії розвитку підприємства	3.2 Структурна належність: вища ланка управління підприємством	3.3 Склад користувачів: керівництво підприємства, його топ-менеджери; викладачі ЗВО
4. Можливі сфери практичного використання результатів: підприємства машинобудування незалежно від форм власності та розміру, маркетингові центри, консалтингові фірми; заклади вищої освіти		
5. Перспективи подальших досліджень: розширення фактологічної бази дослідження; розширення спектру економіко-математичних моделей формування стратегії розвитку підприємств машинобудування		

Рисунок 3.8 – Схема структурно-логічної характеристики отримання та використання результатів дослідження

Дана схема структурно-логічної характеристики відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання. Отримані результати дослідження поділяють на три групи: теоретичні; аналітичні; методично-практичні. За кожним напрямом дослідження представлено отримані результати:

- теоретичні;
- аналітичні;
- експериментально-практичні.

Після цього визначається можлива сфера використання результатів у відповідності до видів економічної діяльності фактологічної бази дослідження.

Структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів надана за функціональним призначенням, структурною належністю, складом користувачів. Також визначаються можливі сфери практичного використання результатів та перспективи подальших досліджень економіко-математичного моделювання процесу формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Отримані результати й сформульовані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, що належать до сфери промисловості, а також у закладах вищої освіти при вивченні студентами відповідних навчальних дисциплін із стратегічного менеджменту, економічного аналізу підприємств, антикризового управління тощо.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено основні теоретико-методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Визначено, що на сучасному етапі функціонування ринкової економіки, підприємство є відкритою матеріально-речовинною, соціально-економічною системою, яка прагне до самозбереження та розвитку.

Більшість дослідників наголошують на тому, що розвиток підприємства – це, передусім, трансформаційний процес підвищення ефективності його діяльності на основі внутрішньо властивих механізмів самоорганізації. Він покликаний переводити виробничо-господарську систему на якісно новий рівень забезпечуючи її високу життєздатність в поточній, середньо- та довгостроковій перспективі. Основними чинниками, що стимулюють суб'єктів господарювання до розвитку є: кризовий стан фінансово-господарської системи, зміни у зовнішньому середовищі, накопичення потенціалу розвитку, недосконалість системи управління та інше.

Наразі не існує єдиного загальноприйнятого означення поняття «стратегія». Кожен дослідник по своєму підходить до трактування цієї категорії, розкриваючи важливі аспекти її сутності. Однак усю багатоваріантність підходів можна звести до трьох груп:

- стратегія як абстрактна норма діяльності;
- стратегія як процес;
- стратегія як план дій.

У даній роботі під стратегією організації мається на увазі комплексний набір правил, способів, механізмів забезпечення довгострокових конкурентних переваг, необхідних для ефективного функціонування та стійкого розвитку в умовах обмеженості ресурсів, динамічності змін

внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі розробки стратегій розвитку підприємств слід дотримуватися таких принципів стратегічного управління: перспективності, пріоритетності, реальності, ітерації, комплексності, цілеспрямованості, системності, ефективності, альтернативності, адаптивності та динамізму, логічності, соціальної відповідальності.

Жодна життєздатна стратегія розвитку підприємства не може бути розроблена без врахування ситуації, що склалася, тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей факт зумовлює важливість всесторонньої стратегічної діагностики та аналізу, результатом проведення яких є формування стратегічної бази знань суб'єкта господарювання.

У якості методики оцінки наявного потенціалу підприємства, рівня його розвитку із врахуванням внутрішніх та зовнішніх складових та дієвого інструменту стратегічного аналізу, доцільно застосовувати концепцію збалансованої системи показників. ЗСП є комплексною системою, яка поєднує три ключових аспекти функціонування та розвитку підприємства, а саме: оперативне та стратегічне управління, всеохопні засоби оцінювання стану та ефективності діяльності підприємства.

У другому розділі роботи проведено аналіз сучасного стану функціонування та розвитку машинобудівних підприємств. На його основі можна зробити наступні висновки. Промисловий комплекс України загалом та машинобудівна галузь зокрема демонструють спадні тенденції розвитку. Це спричинено економічною кризою в країні, нестабільною політичною ситуацією, недосконалістю законодавчого та регулятивного поля. Структура вітчизняної економіки є деформованою, що проявляється у сировинній орієнтації та імпортозалежності, переважанні низькотехнологічних галузей промисловості.

У машинобудівному комплексі України спостерігаються такі негативні тенденції, як:

- скорочення кількості великих та середніх підприємств;
- висока частка збиткових підприємств;
- відтік кваліфікованих кадрів;
- згорання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств;
- зниження конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
- скорочення експорту продукції, від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі;
- загострення проблеми імпортозалежності;
- брак обігових коштів, власного капіталу, зниження фінансової стійкості підприємств;
- низький рівень рентабельності діяльності;
- зниження інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств;
- зростання рівня зношеності основних засобів, неповне завантаження виробничих потужностей та інше;
- відсутність адекватної державної підтримки та реальних програм стратегічного розвитку.

Результати аналізу стану машинобудівного комплексу Харківської області також свідчать про наявність ряду проблем функціонування підприємств даної галузі. Вони майже ідентичні проблемам на державному рівні, але проявляються меншою мірою. Так, у Харківській області рівень рентабельності підприємств машинобудування є вищим, ніж у галузі по Україні. В регіоні більший відсоток фінансування капітальних інвестицій коштом держбюджету.

Харківська область посіла третє місце з-поміж регіонів України за кількістю промислових підприємств, що займалися інноваціями. Однак, при цьому їх частка всерівно є заниженою.

У області створено аерокосмічний машинобудівний кластер, що є позитивним моментом. Проте, рівень коопераційних зв'язків між підприємствами залишається на низькому рівні.

Проведений аналіз діяльності трьох машинобудівних підприємств Харківського регіону, які відрізняються за розмірами та ключовими видами економічної діяльності, на основі техніко-економічних показників згрупованих за п'ятьма складовими ЗСП дозволив виявити низку проблем. Кожен суб'єкт господарювання має тенденції до зниження значень окремих індикаторів майже у кожній складовій, а періодичні зростання є нестійкими. На основі отриманих результатів можна зробити припущення про розбалансованість розвитку досліджуваних підприємств. Однак, для формування чіткого уявлення про їх рівень розвитку, сильні та слабкі сторони щодо реалізації можливостей та запобіганню загрозам зовнішнього середовища, визначення напрямку та сили впливу оточення, доцільно скористатися економіко-математичним інструментарієм.

У третьому розділі роботи було апробовано наявне науково-методичне забезпечення процесу формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств, виявлено його недолік. Він полягає в тому, що при розрахунку інтегральних показників не враховується дестимулювальний вплив окремих показників. Для подолання даного прорахунку було запропоновано застосувати інструментарій таксономічного аналізу. З метою подолання даного прорахунку було прийнято рішення застосувати інструментарій таксономічного аналізу. Він дозволяє привести різномірні показники до єдиної безрозмірної величини шляхом проведення стандартизації вхідних даних. Завдяки формуванню вектора-еталону відбувається нівелювання впливу дестабілізаційних факторів.

На основі розрахованих інтегральних показників загального рівня розвитку машинобудівних підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища, щодо реалізації можливостей суб'єктів господарювання, було

зроблено наступні висновки. Усі три підприємства мають середній рівень розвитку, однак динаміка інтегрального таксономічного показника у них є різною. ПАТ «ФЕД» за досліджуваний період продемонстрував зростання загального рівня розвитку. Якщо у 2013 р. значення інтегрального показника для нього становило 0,330, то у 2017 р. – 0,569.

Для ПАТ «Харверст» досліджуваний період виявився складним, що відбилося на його загальному рівні розвитку. Найнижчим він був у 2014 р., а найвищим – у 2017 р. Зростання інтегрального показника розвитку, хоча й стрибкоподібно, свідчить про поступовий вихід із кризи. Однак, для утримання даного темпу та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства, слід розробити адекватну теперішній ситуації стратегію розвитку.

Як свідчить динаміка інтегрального таксономічного показника, період з 2013 р. по 2015 р. для ПАТ «Турбоатом» був періодом конструктивного розвитку. У 2015 р. дане підприємство досягло максимального з-поміж інших досліджуваних суб'єктів господарювання рівня розвитку, що становить 0,618. Однак, прорахунки у стратегічному менеджменті, неправильність визначених пріоритетів, призвели до різкого зниження інтегрального показника. У 2017 р. він сягнув найнижчого значення для ПАТ «Турбоатом», що становить 0,339.

Розраховані комплексні показники загального рівня розвитку економіки та рівня сприятливості до розвитку підприємств у Харківській області дозволили зробити висновок про незадовільний рівень сприятливості зовнішнього середовища. Хоча значення інтегрального показника СЗХ, згідно з рекомендаціями приведеними в [35] щодо розмежування його якісних ознак, протягом усього періоду дослідження інтерпретується як середнє, воно є дуже близьким до верхньої межі нижнього значення, яка складає 0,221.

Базуючись на результатах розрахунків показників ІПР підприємств та СЗХ, було здійснено їх позиціонування у матриці стратегій. Усі підприємства протягом 2013-2017 рр. розташовувалися у п'ятому квадранті, який передбачає такий набір альтернативних стратегій розвитку [35]: стратегія балансування між внутрішнім та зовнішнім розвитком; стратегія поступового розвитку окремих складових за ЗСП; внутрішнього збалансованого або конструктивного розвитку підприємства; стабілізації; зростання; пасивна стратегія; стратегія зовнішнього розвитку на базі власних ресурсів та залучених коштів; стратегія часткового інвестування; підтримки ефективного рівня капіталовкладень; паритету; іміджу; процесової та продуктової імітації; збільшення ринкової вартості підприємства.

На основі визначених рівнів розвитку кожної складової ЗСП досліджуваних суб'єктів господарювання, загальних рівнів розвитку цих підприємств як відкритих соціально-економічних та матеріально-речовинних систем, з урахуванням впливу зовнішнього середовища на їх діяльність, було запропоновано певні види стратегій розвитку.

Для ПАТ «ФЕД» – стратегія підвищення рівня ефективності капіталовкладень. Керівництву підприємства слід більше уваги приділяти розвитку інвестиційно-інноваційної складової ЗСП, розробити ефективну кадрової політики; переглянути дійсну політики кредитування клієнтів та раціоналізувати нормативи виробничих запасів. Реалізація зазначених заходів повинна сприяти узгодженню потоку ресурсів, вивільненню додаткових грошових коштів, які слід інвестувати в модернізацію обладнання, придбання нематеріальних активів, розвиток інноваційної діяльності на підприємстві;

Для ПАТ «Харверст» – стратегію підвищення ринкової вартості підприємства, що сприятиме зростанню його інвестиційної привабливості. Керівництву слід працювати над зниженням рівня залежності від позикових коштів, нарощенням власного капіталу, збільшенням суми оборотних коштів,

наприклад, шляхом випуску акцій, реалізації зайвих основних фондів, збільшення термінів кредиторської заборгованості по товарних операціях, перенесення виплат відсотків та дивідендів акціонерам з метою вкладення частини чистого прибутку на фінансування відтворення та розвитку підприємства. Підприємству слід акцентувати увагу на розширенні ринків збуту, збільшенні клієнтської бази, виході на міжнародні ринки. Важливими є: оновлення технологічного парку, забезпечення його відповідності передовим технологіям; розробка ефективної кадрової програми; розгортання інноваційно-інвестиційної діяльності; аналіз та оптимізація собівартості продукції, відмова від виготовлення нерентабельних товарних груп.

За умов браку коштів та нестабільного інвестиційно-інноваційного середовища у Харківській області, що супроводжується нестачею фінансових коштів, виходом із ситуації може стати кооперація та об'єднання з іншими підприємствами, створення виробничих кластерів.

Для ПАТ «Турбоатом» доцільним є вибір стратегії стабілізації внутрішнього та зовнішнього розвитку на базі використання власних ресурсів.

У підприємства знижується ефективність використання необоротних активів. Оскільки 35,5 % виробничих потужностей протягом тривалого часу є ненавантаженими, доцільним є продати частину непотрібного обладнання, а вилучені кошти вкласти в модернізацію виробництва, відновлення інноваційної діяльності. У довгостроковій перспективі це дозволить знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції, зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Хоча на ПАТ «Турбоатом» і розроблена кадрова програма розвитку персоналу, останнім часом спостерігається зниження розвитку даної складової ЗСП. Тому керівництву слід розробити більш дієву програму мотивації праці, збільшити частку витрат на оплату праці та соціальні заходи. Розвиток персоналу є важливою складовою стратегічного управління, адже

проведення модернізації виробництва та впровадження інновацій потребують вищої кваліфікації від працівників. Якщо вона не буде відповідною, то це призводитиме до неефективного використання виробничих потужностей, підвищення рівня браку, швидкого зносу обладнання, і, як наслідок, значних втрат.

Автором роботи було розроблено структурно-логічну схему загального процесу формування стратегій розвитку підприємства. Отримані результати й сформульовані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, що належать до сфери промисловості, а також у закладах вищої освіти при вивченні студентами відповідних навчальних дисциплін зі стратегічного менеджменту, економічного аналізу підприємств, антикризового управління тощо.

Основні результати отриманих досліджень опубліковано у 5 наукових роботах, копії яких приведено у дод. К .

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Масленикова Н. П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.
2. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Арзилияна. 6-е изд. под. и перераб. М.: Институт новой экономики, 2004. 1376 с.
3. Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. Луцьк, 2012. Вип. 22. С. 236-241.
4. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия. *Экономика Украины*. 2001. № 5. С. 48-52.
5. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.
6. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.
7. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.
8. Годлевський М. Д., Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Точка, 2018. 208 с.
9. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 364 с.
10. Лігоненко Л. О. Розвиток підприємства: відмітні характеристики та типологія. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. №5. С. 57-61.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку*

України: економіка, соціологія, право. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1. С. 404-411.

13. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки.* 2011. № 2. С. 99-103.

14. Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2018. Вип. 15. С. 290-298.

15. Дерев'янку Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Суми, 2008. 195 с.

16. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.

17. Кемпбелл Э., Лагс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004. 416 с.

18. Моделювання системи розвитку машинобудівного підприємства: монографія / Н. В. Вецепура та інші. Донецьк: ДонУЕП, 2010. 260 с.

19. Ансофф И. Стратегическое управление: монография / пер. с англ.: Е. В. Вышинская, Е. Л. Леонтьева, Е. Н. Строганов и др.; науч. ред. и авт. вступ. статьи Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 520 с.

20. Артеменко Л. П., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 470 с.

22. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998. 296 с.

23. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 670 с.

24. Гошал С., Минцберг Г., Куинн Дж. Б. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 587 с.
25. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 2. С. 11-24.
26. Strategic Management: concept and cases. 4-th ed. University of Alabama. Plano: Business Publication Inc., 2007. 647 p.
27. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
28. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
29. Гошал С., Минцберг Г., Куинн Дж. Б. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер. 2001. 688 с.
30. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 272 с.
31. Тертичка В. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: К.І.С., 2015. 171 с.
32. Стойка О. В. Формування стратегії підприємства як необхідна умова його розвитку. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою* / за ред. Т. В. Полозової. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 106-113.
33. Андреева В. М., Гриненко В. В., Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
34. Гребешкова О. М., Востряков О. В. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 211 с.

35. Усатенко І. С., Хринюк А. С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. Вип. 8. 2011. С. 213-218.

36. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 235-240.

37. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.

38. Стрикленд Дж. А., Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады и др. М.: Вильямс, 2006. 928 с.

39. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Суми, 2008. 254с.

40. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА. 2002. 328 с.

41. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 1. С. 222-224.

42. Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2016. 322 с.

43. Соколова Л. В., Стойка О. В. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті»*: зб. матеріалів форуму. Харків: ХНУРЕ, 2019. Т. 10. С. 121-122.

44. Загородна О. М., Серединська В. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Мкачіавський державний університет, 2016. №3. С. 276-282.

45. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2015. 364 с.

46. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп–Бизнес, 2004. 416 с.

47. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2008. 180 с.

48. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность. Днепр: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.

49. Ольве Н., Рой Ж. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2003. 304 с.

50. Науменко І. В. Моделі та інформаційні технології управління підприємствами залізничного транспорту на основі збалансованої системи показників: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Заклад вищої освіти «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2015. 215 с.

51. Ополонець І. П., Осадча Г. Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18. С.120-124.

52. Соколова Л. В., Стойка О. В. Інноваційний розвиток підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Концептуальні*

напрями розвитку наукових знань: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24-25 листопада 2018 р. Київ: МЦНД, 2018. С. 54-55.

53. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 192-203.

54. Класифікатор видів економічної діяльності КВЕД-2010. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/index.html> (дата звернення 08.10.19).

55. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf.

56. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах незбалансованого зовнішнього середовища: монографія / за заг ред. Л. В. Соколової. Х.: Друкарня Мадрид, 2014. 210 с.

57. Кравченко М. О., Уваровський Р. Д. Аналіз ефективності інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 405-411. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_64.

58. Зарічна Т. С., Тарасова К. І. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень*: збірник наукових студентських праць. Випуск 5. Ч. І. ОНЕУ. Одеса, 2019. С. 68-76.

59. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. *НТЦ «СТАНКОСЕРТ». Системи управління*. 2013. № 15. С. 78-90.

60. Негруль Д. А., Ольвінська Ю. О. Статистичний аналіз зносу основних засобів в Україні. *Статистика – інструмент соціально-*

економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Ч. III. ОНЕУ. Одеса, 2018. С. 179-184.

61. Даниліна Н. В. Оцінка ймовірності банкрутства машинобудівного підприємства в умовах підвищення впливу кризових явищ. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 71-76. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/66465/08-Danilina.pdf?sequence=1>.

62. Покровська Н. М. Інтенсифікація економічних процесів на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2018. 336 с.

63. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 108 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf.

64. Салоїд С. В. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2019. 305 с.

65. Веденіна Ю. Ю., Сакун Л. М., Цимбал О. С. Сучасні проблеми розвитку машинобудівних підприємств України та шляхи їх подолання *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №32. С. 201-207.

66. Савіцький А. В. Сучасний стан та динаміка виробництва продукції машинобудівних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №3. С. 320-326.

67. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. № 15. С. 444-449.

68. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.19).

69. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.19).

70. Панас Я. В., Ткач С. М. Оцінювання ефективності функціонування машинобудування в системі розвитку галузевих кластерів в Україні. *Регіональна економіка*. 2017. №3. С.133-140.

71. Подлевський А. А. Державне регулювання виробничої кооперації в Україні: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Національний університет водного господарства та природокористування. Рівне, 2017. 270 с.

72. Сайт Харківського машинобудівного заводу ПАТ «ФЕД» <https://fed.ua/ua/> (дата звернення: 15.10.19).

73. Підприємництво та споживчий ринок міста Харкова. URL: <https://ppr.kharkov.ua/ua> (дата звернення: 15.10.19).

74. Агенство з розвитку інфраструктури та фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 16.10.19).

75. Михайлик О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. №4. С. 183-188.

76. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 17.10.19).

77. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. №2. С. 289-300.

78. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 99-103.

79. Соколова Л. В., Стойка О. В. Методологічні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et*

pratique international. Bruxelles, Belgique. 29 novembre. Bruxelles: Plateforme scientifique européenne, 2019. Vol. 1. P. 63-67.

80. Методичні вказівки до виконання атестаційних робіт магістрів для студентів усіх форм навчання галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» за спеціалізацією «Економічна кібернетика» / за ред. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2018. 28 с.