

ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЖУКОВА ДАР'Я АНАТОЛІВНА**

УДК 005.21+658.15(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

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

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д.А. Жукова

Науковий керівник: Строкович Ганна Віталіївна,  
доктор економічних наук, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 08.893.01  
к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ Г.Є. Богородицька

Дніпро – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Жукова Д.А. Формування системи стратегічного вибору підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Університет митної справи та фінансів. – Дніпро, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення і практичних рекомендацій з формування системи стратегічного вибору підприємства.

В роботі вивчено основні підходи до визначення етапів становлення стратегічного управління, його основних парадигм, сучасних концепцій, напрямів розвитку. На основі аналізу й узагальнення основних теоретичних положень стратегічного управління щодо формування та вибору стратегії підприємства проаналізовано основні компоненти та етапність цього процесу та окреслено розробки щодо виділення підсистем стратегічного управління. Це дозволило формалізовано виокремити систему стратегічного вибору як одну з підсистем стратегічного управління, основними компонентами якої є стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір.

З метою формування розуміння основних елементів визначення системи стратегічного вибору було проведено аналіз змістової наповненості основних категорій, що пропонується включити до системи, зокрема категорій «система», «стратегічний вибір», «стратегічне рішення».

В результаті аналізу існуючих визначень поняття «система» виділено основні складові поняття та запропоновано трактовку універсального визначення, що охоплює якомога широкій спектр найвагоміших атрибутів цієї категорії: «Система – це така самодостатня цілісність, що розвивається і

змінюється у просторі та протягом певного періоду часу, володіє емерджентністю та унікальними властивостями, створена упорядкованою сукупністю елементів та зв'язків між ними, що взаємодіють між собою, зовнішнім середовищем та вхідними об'єктами на основі принципу, що їх зібрав задля отримання вихідних результатів та досягнення певної мети, яка відображає ідею суб'єкта дослідження».

Визначено, що в сучасних дослідженнях категорії «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» часто ототожнюються. Запропоновано авторську дефініцію обох понять, у рамках якої стратегічне рішення визначено, насамперед, як дію, що обумовлена поточним станом, проте орієнтована на довгострокову перспективу та приводить до довгострокових наслідків. Стратегічний вибір визначено як процес обрання або модифікації стратегії, що має довгострокові наслідки та є одним з основних етапів формування стратегії і визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень в умовах середовища, що динамічно змінюється. Розмежування та конкретизація цих понять є істотним підґрунтям для розробки системи стратегічного вибору.

За результатами аналізу основних категорій системи стратегічного вибору запропоновано визначати її як впорядковану сукупність елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану підприємств та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку. До системи стратегічного вибору підприємства включено такі елементи, як похідні дані, процес прийняття рішення щодо вибору стратегії, та набори стратегічних альтернатив як результат застосування системи.

На підставі дослідження основних підходів до процесу здійснення рішень розроблено технологію прийняття стратегічного рішення для систематизації його етапів. Основні процеси, що включені у технологію: формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання фінансового стану підприємства, стратегічний вибір та функція власника процесу. Відмітною ознакою технології є включення інформаційної складової до процесу прийняття стратегічного рішення на різних етапах здійснення рішення як у розрізі кожного окремого процесу, так і у якості окремої складової загального процесу формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору.

Проаналізовано основні тенденції діяльності підприємств машинобудівної галузі, зокрема склад галузі, кількість підприємств, обсяги реалізації, обсяги капітального інвестування, тренд експорту та імпорту продукції машинобудування, особливості фінансування інноваційної діяльності та динаміку основних показників інноваційної активності галузі. Встановлено, що машинобудування є основою промисловості будь-якої країни, адже продукція машинобудівної галузі є активатором для діяльності інших галузей.

За результатами аналізу визначено, що останнім часом в галузі машинобудування спостерігається загострення конкуренції через зростаючу відкритість ринків. Реалізація машинобудівної продукції відзначається відносно стабільним зростанням, проте рівень капітальних інвестицій є нестабільним, а обсяги фінансування інноваційної діяльності знижуються. Також простежується падіння впровадження інноваційних видів продукції та кількості інноваційних підприємств. Доведено, що основними проблемами машинобудівної галузі є проблеми подальшого розвитку та його фінансування, питання конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та світовому ринках, а також відповідність новим технологічним стандартам та можливість виробництва інноваційної продукції.

На основі вивчення існуючих методик аналізу зовнішнього середовища зроблено висновок про ряд їх недоліків, зокрема фокусування переважно на якісних, описових показниках, або на показниках локального, внутрішньодержавного рівня та неврахування глобального оточення. Визначено, що фактори мікрооточення або середовища прямого впливу, як і об'єкт аналізу, знаходяться під впливом факторів макрооточення, а також можуть знаходитись під зворотнім впливом підприємства. З метою уніфікації площини аналізу та більш повного охопту факторів, для оцінювання впливу зовнішнього середовища запропоновано зосередити увагу макрооточенні та розроблено авторський науково-методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство. Сформовано перелік основних груп факторів на основі аналізу звітності емітентів 43 машинобудівних підприємств та запропоновано відображення цих факторів через глобальні індекси порівняння стану і тенденцій української економіки з аналогічними показниками інших країн світу та внутрішньодержавні показники стану української економіки. Запропоновано послідовність розрахунків з перевіркою актуальності застосування показників та їх нормалізації. Використання цього підходу дозволяє отримати інтегральну оцінку на основі кількісно-якісних показників.

За результатами узагальнення теоретичних положень щодо аналізу фінансового стану зроблено висновок про доцільність використання інтегрального показника, що дозволяє сформулювати однозначну кількісну оцінку та надає можливість порівняння результату підприємства з іншими підприємствами, з показниками минулих років, та відповідність поточних значень до поставлених завдань та планів. Сформовано методичне забезпечення щодо аналізу фінансового стану підприємства, що має в основі розрахунок інтегрального показника рівня такого стану. За допомогою вивчення 16 існуючих методик щодо оцінювання рівня фінансового стану обрано 5 ключових компонентів інтегрального показника за частотою використання.

У якості методу згортки інтегрального показника запропоновано використовувати функцію Харрінгтона, що дозволить нівелювати низку недоліків, зазвичай притаманних традиційним моделям: можливість кореляції між показниками, необхідність визначення параметрів коефіцієнтів для кожного показника, можливість дублювання даних, обмеженість кількості показників, розбіжність шкал показників та ін. Перевагою цього підходу також є використання фактичних даних підприємств галузі, що актуалізує шкалу Харрінгтона саме для машинобудівних підприємств за допомогою технології бенчмаркінгу, а також уможлиблює порівнянність результатів підприємств, на відміну від теоретичних, нормативних значень, що не завжди є доречними при аналізі діяльності підприємств тієї чи іншої галузі.

З метою врахування інформаційної складової в системі стратегічного вибору розроблено науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства. Підхід базується на аналізі якості інформаційних потоків у трьох площинах: вхідних інформаційних потоків, вихідних інформаційних потоків та внутрішніх інформаційних потоків підприємства. Сформовано інтегральні показники нестабільності вхідних потоків та якості вихідних і внутрішніх потоків, показники розривів між якістю вихідних та нестабільністю вхідних, а також між якістю внутрішніх та нестабільністю вхідних інформаційних потоків. Запропоновано включення показників розривів як інформаційну складову інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на підприємство. Включення інформаційної складової у систему стратегічного вибору дозволяє оцінити інформаційне середовище як ендogenous, так і екзогенного характеру, знизити ризик щодо невизначеності зовнішнього середовища або стійкості фінансового стану, та врахувати варіативність факторів, що впливають на здійснення стратегічного вибору.

Для узагальнення та систематизації проаналізованих в дисертації теоретичних положень та запропонованих методичних підходів розроблено методичний підхід до формування системи стратегічного вибору підприємства, який включає в себе етапи інформаційного забезпечення, визначення

показників системи та формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору. Як інструментарій запропоновано матричний підхід з використанням інтегральних показників рівня впливу зовнішнього середовища та рівня фінансового стану. Визначено, що розробка комплексної стратегії вимагає аналізу сукупності альтернатив на всіх рівнях функціонування підприємства, та запропоновано формування стратегічних наборів за кожним рівнем ієрархії стратегій. На основі аналізу стратегічних пріоритетів машинобудівної галузі загалом та 43 машинобудівних підприємств аналізованої вибірки розроблено стратегічні набори відповідно до стратегічних ситуацій матриці за кожним рівнем ієрархії стратегій, що включають у себе стратегії розвитку, конкурентні та інноваційні стратегії. Для актуалізації позиціонування підприємств у матриці стратегічних альтернатив та розширення релевантних стратегічних наборів запропоновано алгоритм використання методу нечітких множин. Здійснено розрахунок інтегральних показників рівня впливу зовнішнього середовища та рівня фінансового стану, та їх розпізнавання за нечітким класифікатором, що є істотним доповненням при побудові матриці в умовах нестабільності, швидкої зміни зовнішнього середовища, слабкої впевненості в отримуваній інформації та турбулентної економічної ситуації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій та можливості їх прикладного застосування при формуванні системи стратегічного вибору підприємства. Обґрунтовані в дисертації теоретичні і методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками, управлінцями та спеціалістами машинобудівних підприємств в процесі здійснення управлінської діяльності.

**Ключові слова:** система, стратегічний вибір, стратегічне рішення, зовнішнє середовище, фінансовий стан, машинобудівне підприємство, інформаційні потоки, стратегічна альтернатива, стратегічний набір, матриця стратегічних альтернатив, система стратегічного вибору.

## SUMMARY

**Zhukova D.A. Development of the system of strategic choice of a company.  
– Qualification research work as a manuscript.**

The thesis for the scientific degree of a Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy) in specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity). – University of Customs and Finance. – Dnipro, 2021.

The thesis is dedicated to solution of the currently important scientific and practical issue on advancing the theoretical basis, methodical provisions and practical recommendations on the development of the system of strategic choice of a company.

The research studies the key approaches to defining the milestones of evolution of strategic management, its key paradigms, modern concepts, directions of development. Based on the analysis and synthesis of the key theoretical concepts of strategic management related to developing and choosing a strategy for a company, main components of the process and their sequencing was described and the approaches to distinguishing the sub-systems of strategic management were outlined. This allowed to formally define the system of strategic choice as one of the sub-systems of strategic management, the key elements of which are the strategic analysis, formulation of strategic set, development of alternatives and strategic choice.

In order to develop an understanding of the key elements of the definition of system of strategic choice an analysis was conducted to study the meaning of the core categories that are suggested to be included in the system, in particular – “system”, “strategic choice” and “strategic decision”.

As a result of analysis of existing definitions of “system”, key components of the definition were obtained and a comprehensive general definition was proposed, which includes a wide spectrum of most important attributes of this category: “System is a self-sustaining entity that develops and changes in space and during a certain period of time, possesses emergence and unique capabilities, is formed by an



ordered combination of elements and their connections that interact with each other, external environment and incoming objects, based on the principle that assembled them for generating a resulting output and reaching a certain goal, which reflects the idea of the subject of the research”.

It was concluded that in modern research the categories of “strategic choice” and “strategic decision” often considered synonymous. The author’s rendering was proposed for both categories, which defines strategic decision as primarily an act that is determined by the current state, but is focusing on the long-term horizon and leads to long-lasting consequences. Strategic choice is defined as a process of choice or modification of the strategy that has long-term impact and is one of the stages of developing a strategy and defining strategic direction for the development of a company to enable future strategic decision-making under conditions of the dynamically changing environment. The proposed distinction and refinement of the above definitions serves as a fundamental basis for the development of the system of strategic choice.

Based on the refined definitions of conceptual construct and proposed key elements of the system, the “system of strategic choice” was defined as the ordered set of the components of the strategic analysis, tooling of strategic choice, methods of decision making, strategic sets of strategies by all levels of hierarchy and corresponding strategic alternatives, that changes with time under the impact of the factors of external environment, depending on the financial state of a company and the quality of its information flows, the objective of which is the development of methodic provisions for managerial decision making on choosing the strategy of the company and formulating a set of strategic alternatives of its development. The system of strategic choice includes initial and incoming data, the process of decision-making on choosing a strategy, and sets of strategic alternatives as a result of system operation.

Following the research on the key approaches to the process of decision-making the procedure for making strategic decisions was proposed to systemize its stages. Key processes that are included within procedure are the processes of

developing the information environment for strategic choice, strategic analysis of external environment and opportunities of company development, assessment of the financial state of a company, strategic choice and the activities of the decision maker. The distinguishing attribute of the procedure is the inclusion of the component of information to the procedure at different stages of decision making within each of the processes, as well as a distinct separate process of the general development of information environment for choosing a strategy.

Key trends of the activities of the companies of machine-building industry were analyzed, including the composition of the industry, the number of companies, the volumes of sales, volumes of investment, the patterns of export and import of the products, the specifics of financing of the innovation activities and trends of the key indicators of the innovation activity in the industry. It is concluded that machine-building industry is the basis of the production sector of any country, as its products are the enablers of the operations of other industries.

On the grounds of analysis it was determined that recently the machine-building industry has been observing the sharpening of competition due to the growing openness of the markets. The sales of the products are relatively steadily growing, however, the level of investment into the industry is unstable, and the volumes of financing the innovation activities are declining. The volumes of introduction of innovative products and the number of innovating companies are notably declining as well. The main issues of the industry were determined as the ones relating to the growth and its financing, the challenges of competitive abilities of the products on the domestic and international markets, as well as the adequacy of the products in relation to the new technology standards and potential to produce the innovative products.

On the basis of the research of the existing methods of the analysis of external environment several conclusions on the key disadvantages of the methods were derived, in particular their focus mainly on the qualitative indicators, or the indicators of local specifics, internal to country, and omission of the global environment. It was defined that the factors of micro-environment, or the environment of the direct

impact, as well as the object of analysis, are under the influence of the factors of macro-environment, and can also experience the influence of the company in return. In order to unify the scope of analysis and ensure the inclusion of wide spectrum of factors, for the evaluation of the impact of external environment it was proposed to focus the research on the macro-factors and the scientific and methodic approach to the analysis of the impact of external environment on the company was developed. The list of the key groups of factors was developed based on the analysis of the regular reports of 43 machine-building companies, and it was proposed to reflect these factors via the global indexes that compare the state and trends of Ukrainian economy with the equivalent indicators of other countries, as well as via the country indicators of Ukrainian economy. The sequence of the calculations was proposed, that includes the verification of relevance of the indicators and their normalization. The utilization of this approach allows to obtain an integrated measure of evaluation that is based on the quantitative and qualitative indicators.

Based on the review of theoretical concepts of the analysis of financial state it was concluded that the application of the integrated measure is considered appropriate, as it allows to formulate a definite quantitative estimate and allows to compare company's result to that of other companies or historical values, as well as evaluate the alignment of the result with the tasks and plans. A methodic approach to the analysis of the financial state of a company was proposed, and was based on the integrated evaluation measure of financial state. To select the components of the integrated measure, 16 existing methods of assessment of financial state were analyzed, which allowed to select 5 key metrics based on the frequency of their usage.

The basis of the approach is the integrated measure calculated via Harrington's desirability function as a folding technique, which allows to neutralize key disadvantages that are usually present in the traditional models, e.g. possibility of correlations between components, the need to define the parameters of indexes for each component, potential for data duplication, limitation of the number of the components, differences in their scales, etc. The advantage of this approach also lies

the fact that it leverages the actual data of the companies, that makes the Harrington scale specific to the companies of machine-building industry via benchmarking, and allows to compare the results of the companies, versus the theoretical, or standard targets, that are not always relevant for the analysis of companies of each industry.

To account for information component within the system of strategic choice a scientific and methodic approach to the evaluation of the quality of information flows of a company was developed. It is based on the analysis of information flows of three types: incoming, outgoing and internal information flows of a company. The integrated measures of instability of incoming information flows and the quality of outgoing and internal flows were developed, as well as the measures of gaps between the quality of outgoing and instability of incoming, and between the quality of internal and instability of incoming information flows. It was proposed to include the measures of gaps as an information component into the integrated measure of impact of external environment. Including the information component into the system of strategic choice allows to evaluate information environment not only of endogenous, but also of exogenous nature, decrease the risk of uncertainty of external environment or resilience of financial state, and account for variability of the factors that impact the strategic choice.

To synthesize and systemize the theoretical concepts that were analyzed and the methodic approaches that were proposed in the thesis, a methodic approach to development of the system of strategic choice of a company was formulated, and was based on the stages of informational provision, definition of the indicators of the system and development and implementation of the tooling of the system of strategic choice. As an instrument a matrix approach was proposed, which deploys the integrated measures of the level of impact of external environment and financial state. It was concluded that the formulation of the complex strategy demands the analysis of the alternatives of all levels of company's activities, and was proposed to develop strategic sets for each level of strategic hierarchy. Based on the analysis of strategic priorities of the machine-building industry overall and 43 companies of this industry the strategic sets were developed in accordance with the strategic situations of the

matrix for all levels of strategy hierarchy, and included the growth strategies, competitive strategies and innovation strategies. To ensure the relevance of matrix positioning for the companies and broadening the sets of strategies it was proposed to leverage the method of fuzzy sets. The calculations of integrated measure of level of impact of external environment and financial state were performed, and the resulting indicators were discerned via fuzzy classifier, which are deemed an essential addition to the utilization of matrix in the context of instability, rapid changes in external environment, lack of certainty in the incoming information and turbulent economic conditions.

Practical significance of the obtained results is grounded in the fact that they have been brought to the level of particular methods and recommendations and the capability of their application during the development of the system of strategic choice for a company. The theoretical and methodic concepts, conclusions and recommendations, presented in this thesis can be applied by the owners, managers, and specialists of the machine-building companies to manage activities of a company.

**Key words:** system, strategic choice, strategic decision, external environment, financial state, machine-building company, information flows, strategic alternative, strategic set, matrix of strategic alternatives, system of strategic choice

### Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### *Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до наукометричних баз*

1. Жукова Д. Аналіз моделей здійснення стратегічного вибору на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4 (8). С. 30–37 (0,69 друк. арк.).
2. Жукова Д. А. Аналіз основних тенденцій та сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 7/2. С. 36–40 (0,39 друк. арк.).
3. Жукова Д. А. Дефініції стратегічного рішення та стратегічного вибору у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 4 (89). С. 30–36 (0,59 друк. арк.).
4. Жукова Д. А. Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічні студії*. 2015. № 3 (07). С. 35–40 (0,61 друк. арк.).
5. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Вісник ВІЕМ*. 2017. № 18. С. 102–109 (0,42 друк. арк.).
6. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 60–69. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html> (0,99 друк. арк.).
7. Жукова Д. А. Методичний підхід до визначення якості інформаційних потоків на підприємстві. *Університетські наукові записки Хмельницького ун-ту управл. та права*. 2015. № 2 (54). С. 308–315 (0,56 друк. арк.).
8. Жукова Д. А. Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 359–364 (0,6 друк. арк.).
9. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи

стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84 (0,8 друк. арк.).

10. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–333. (0,66 друк. арк.). *Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні положення стратегічного вибору та запропоновано технологію здійснення стратегічного рішення підприємства (0,33 друк. арк.)*.

#### **Статті у зарубіжних наукових виданнях**

11. Zhukova D. The drivers and analytical tools for the development and selection of the strategy. *Colloquium-journal (część 2)*. 2020. № 35 (87). P. 67–71 (0,57 друк. арк.).

#### **Тези доповідей у матеріалах конференцій**

12. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо визначення етапів розвитку стратегічного управління. *Развитие науки в XXI веке* : сб. публ. науч.-инф. центра «Знание» по матер. IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Харьков, 24.07.2015 г. Харків, 2015. С. 48–51 (0,24 друк. арк.).

13. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо оцінювання фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Право : Фінансова стійкість підприємств. Аудит* : тези доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 24–26 червня 2015 р. Київ, 2015. № 6/1. С. 68–69 (0,21 друк. арк.).

14. Жукова Д. А. Визначення нестабільності вхідної інформації в рамках аналізу якості інформаційних потоків підприємства. *Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (частина 2), м. Київ, 27–28 грудня 2016 р. Київ : Інститут інноваційної освіти, 2016. С. 24–27 (0,17 друк. арк.).

15. Жукова Д. А. Обмеження класичних матричних методів при аналізі вітчизняних машинобудівних підприємств. *Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (частина 1), м. Дніпро, 16-17 червня 2017 р. Дніпро : Перспектива, 2017. С. 89–91 (0,18 друк. арк.).

16. Жукова Д. А. Особливості економічного розвитку України з огляду на конкурентоспроможність. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 19–20 вересня 2013 р. Львів : АртДрук, 2013. С. 86–87 (0,18 друк. арк.).

17. Жукова Д. А. Основні аспекти прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Fundamental and applied research in the modern world* : abstracts of the 6th International scientific and practical conference, Boston, USA, January 20–22, 2021. м. Бостон, 2021. С. 468–472 (0,19 друк. арк.).

18. Жукова Д. А. Поняття та принципи формування стратегічного набору. *Актуальные проблемы современной науки* : сборник тезисов науч. трудов XXXVII Междунар. науч.-практ. конф. Киев : Международный научный центр, 2018. С. 31–34 (0,17 друк. арк.).

19. Жукова Д. А. Сутність та генезис розвитку системного підходу. *Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки* : матеріали Міжнар. конф. (частина II – економічні науки, мистецтвознавство), м. Київ, 13 квіт. 2013 р. Київ, 2013. С. 24–27 (0,2 друк. арк.).

20. Жукова Д. А. Сучасні напрями розвитку стратегічного управління. *Aktualne problemy nowoczesnych nauk – 2017* : Materiały XIII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. Tom 5 : Ekonomiczne nauki, Przemysl, 07–15 czerwca 2017. Перемишль : Nauka i studia, 2017. С. 82–84 (0,16 друк. арк.).

21. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Реформування економічної системи країни в умовах фінансової нестабільності* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Тернопіль, 28 листоп. 2014 р. Тернопіль, 2014. С. 53–56 (0,16 друк. арк.).

22. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Актуальні питання економічної науки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування, м. Тернопіль, 17 квітня 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 54–56 (0,14 друк. арк.).



## ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА	28
1.1. Основні аспекти стратегічного управління як підґрунтя здійснення стратегічного вибору	28
1.2. Понятійний апарат системи стратегічного вибору підприємства	43
1.3. Концептуальні положення щодо формування системи стратегічного вибору підприємства	59
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА	80
2.1. Аналіз стану машинобудівної галузі та основних аспектів діяльності її підприємств	80
2.2. Методичне забезпечення оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство як складова системи стратегічного вибору	97
2.3. Методичний підхід щодо оцінювання фінансового стану підприємств	115
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА	135
3.1. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства	135
3.2. Науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків на підприємстві в контексті системи стратегічного вибору	151

3.3. Формування наборів стратегічних альтернатив для машинобудівних підприємств	166
Висновки до розділу 3	184
ВИСНОВКИ	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
ДОДАТКИ	228

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання особливо важливим для підприємств у керуванні розвитком і діяльністю є застосування якісно сформованої системи стратегічного управління. Стратегічне управління є найбільш сучасною парадигмою управління підприємствами, що сформувалась у 1980-1990-х роках на основі розробок відомих зарубіжних вчених. Проте не всі зарубіжні положення та методи стратегічного управління можуть бути застосовані в оригінальному вигляді в контексті української економіки, оскільки формування та реалізація стратегії повинні базуватись на врахуванні вирішальних аспектів і факторів діяльності підприємств, що залежать від загальних умов країни діяльності. Українським підприємствам потрібен актуальний методичний базис та практичний інструментарій для здійснення стратегічного управління. Центральною ланкою стратегічного управління є формування стратегії та стратегічний вибір підприємства, а тому розробка відповідної підсистеми стратегічного управління, що буде доречною для вітчизняних підприємств, є актуальним завданням для українських науковців.

Для формування ефективної системи стратегічного вибору підприємствам необхідно усунути існуючі недоліки в процедурі аналізу впливу зовнішнього середовища, фінансово-економічного стану та організації інформаційних потоків та сформулювати положення щодо адекватного трактування результатів аналізу цих складових.

Проблеми стратегічного управління досліджували багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Д. Аакер, І. Ансофф, Л. Довгань, В. Катькало, Г. Мінцберг, М. Портер, С. Прахалад, Г. Хемел, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, Ф. Котлер, О. Столяренко, І. Фоломкіна, О. Цмоць, А. Юданов, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль. Питанню стратегічного вибору підприємств присвячено праці таких вчених, як А. Білоусова, І. Булах, В. Голік, Л. Захаркіна, І. Кривов'язюк, Є. Кургін,

Н. Небаба, В. Отенко, В. Павлова, О. Попов, О. Поршневі, З. Румянцева, Н. Саломатіна та ін.

Аналіз існуючих наукових досліджень з питань стратегічного управління підприємством показав, що проблеми здійснення стратегічного вибору, аналізу зовнішнього середовища та інформаційних потоків на підприємстві, а також інструментарій формування набору стратегічних альтернатив залишаються недостатньо дослідженими.

Наукова і практична актуальність зазначених питань, їх недостатня дослідженість зумовили вибір теми дисертації, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія». Зокрема, в межах таких наукових тем: «Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку підприємства» (державний реєстраційний номер 0108U003950), де автором узагальнено теоретичні положення щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища та розроблено технологію прийняття стратегічного рішення; «Організаційно-економічні аспекти якості функціонування підприємств» (державний реєстраційний номер 0112U005094), у межах якої автором запропоновано науково-методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство; «Інституційні умови відтворення інтелектуального капіталу в умовах трансформаційних процесів в економіці» (державний реєстраційний номер 0118U000835), у рамках якої дисертантом запропоновано матрицю стратегічних альтернатив підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є подальший розвиток теоретичних положень, методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні положення та основні аспекти стратегічного управління щодо формування системи стратегічного вибору підприємства;
- уточнити визначення понять «система», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» підприємства;
- запропонувати визначення та сформулювати систему стратегічного вибору підприємства;
- розробити технологію прийняття стратегічного рішення з урахуванням компонент зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також інформаційного середовища прийняття рішень;
- проаналізувати основні тенденції діяльності підприємств машинобудівної галузі;
- удосконалити науково-методичний підхід щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємство;
- обґрунтувати методичне забезпечення щодо аналізу фінансового стану підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства;
- удосконалити методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес здійснення стратегічного вибору підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи, практичні рекомендації та методи формування системи стратегічного вибору підприємства.

Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного управління підприємством.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: історичного і логічного аналізу – для розкриття процесу розвитку основних

положень стратегічного управління та розуміння поняття системи; теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для узагальнення основних понять стратегічного управління та формування категоріального апарату; контент-аналізу – для визначення основних компонентів поняття «система» та уточнення сутності поняття «система стратегічного вибору»; статистико-економічного, кореляційного аналізу – для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств; статистичного аналізу – для формування шкали та встановлення граничних значень інтегрального показника рівня фінансового стану підприємства; системного підходу – для розробки системи стратегічного вибору та формування методичних рекомендацій; компаративного аналізу – для порівняння методик оцінювання рівня впливу зовнішнього середовища, рівня фінансового стану підприємства, матричних методів формування і вибору стратегії; кластерного аналізу – для групування підприємств за основними характеристиками діяльності; графічного методу – для унаочнення емпіричних даних та схематичного відображення основних положень дисертаційної роботи; експертних оцінок – для оцінки інформаційних потоків підприємства; матричного підходу – для визначення наборів стратегічних альтернатив підприємств; методу нечітких множин – для вдосконалення системи стратегічного вибору стосовно забезпечення гнучкості у процесі формування набору стратегій; діалектичний та абстрактно-логічний – для проведення теоретичних узагальнень, формулювання висновків. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel 2010 та Statistica 12.5.

Інформаційну базу дослідження становили матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, результати міжнародних досліджень, дані регулярної звітності емітентів машинобудівних підприємств України, матеріали науково-періодичних видань, міжнародних і всеукраїнських конференцій,

інформаційно-аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження** полягає в розробці теоретичних і методичних положень щодо формування системи стратегічного вибору підприємства, а саме:

*вперше:*

– запропоновано визначення системи стратегічного вибору підприємства як впорядкованої сукупності елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану підприємств та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку;

*удосконалено:*

– науково-методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство, відмінністю якого є визначення інтегрального показника, що враховує фактори макроекономічного впливу та значення глобальних індексів оцінювання бізнес-середовища України, таких як конкурентоспроможність економіки країни, рівень економічного розвитку країни, рівень валового внутрішнього продукту (ВВП), рівень безробіття, вплив інформаційного середовища на підприємство, свобода економічної активності в країні;

– методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства, відмінність якого полягає у застосуванні інтегрального показника, побудованого з використанням шкали бажаності, яка формується за результатами діяльності підприємств і дозволяє уникнути дублювання або взаємовпливу складових показників, що формують інтегральну оцінку, а також

у можливості бенчмаркінгу щодо загальногалузевих показників або показників основних конкурентів завдяки використанню реальних поточних даних;

– науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства, відмінність якого полягає у розрахунку розривів між якістю формування вихідних та внутрішніх інформаційних потоків та нестабільністю вхідних інформаційних потоків на основі набору тверджень щодо якості таких потоків з метою проведення експертного опитування;

– методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору, відмінність якого полягає в узагальненні інтегральних показників впливу зовнішнього середовища, фінансового стану підприємства та оцінювання якості його інформаційних потоків, формуванні стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що є інформаційним підґрунтям для побудови матриці стратегічних альтернатив та позиціонування підприємства на основі застосування методу нечітких множин. Це дозволяє систематизувати процес формування та вибору стратегії підприємства та отримати набір стратегічних альтернатив підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

– категоріальний апарат стратегічного вибору підприємства, що включає уточнення поняття «стратегічний вибір», яке, на відміну від існуючих, визначає його як один з етапів формування стратегії і визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень в умовах середовища, що динамічно змінюється; поняття «стратегічне рішення», що визначене як дія, яка орієнтована на довгострокову перспективу й досягнення стратегічної мети підприємства, обумовлена поточним станом та умовами зовнішнього середовища, визначає та впливає на ключові аспекти діяльності підприємства та в разі реалізації призводить до значних стратегічних змін, результати яких є незворотними;

– теоретичне обґрунтування технології прийняття стратегічних рішень у вигляді матричної структури, у якій виокремлено площини прийняття рішень, виконано поділ на загальні та інформаційні компоненти процесів за всіма



площинами прийняття рішення, що є підґрунтям систематизації процесу прийняття стратегічних рішень на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного вибору підприємства.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів формування стратегії підприємств м. Харкова: АТ «Турбоатом» (довідка № 36-84 від 27.08.2015 р.), де використовується матриця для формування набору стратегічних альтернатив за складовими впливу зовнішнього середовища та фінансового стану; ПАТ «Завод «Південкабель» (довідка № 29-51 від 23.06.2015 р.), де використовуються розробки щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також щодо оцінювання якості його інформаційних потоків; ТОВ «Завод нафтогазового обладнання» (довідка № 1716/1 від 02.12.2020 р.), де застосовується науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства; АТ «Електромашина» (довідка № 15/21 від 02.12.2020 р.), де застосовуються розробки щодо аналізу фінансового стану підприємства при здійсненні стратегічного вибору; АТ «МЕГАБАНК» (довідка № 87321 від 16.01.2015 р.), де підходи до аналізу впливу зовнішнього середовища та оцінювання фінансово-економічного стану використовуються для аналізу платоспроможності підприємств; ДНВП «Об'єднання Комунар» (довідка № 327/16 від 27.10.2016 р.), де використовуються розробки щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, аналізу його фінансового стану, а також якості інформаційних потоків.

Окремі положення щодо аналізу розривів в організації інформаційних потоків на підприємстві використано в освітньому процесі Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», зокрема при викладанні дисциплін «Стратегія підприємства», «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів «Бізнес-економіка»; при

викладанні дисциплін «Управління проектами», «Стратегічна діагностика бізнесу та консультування» за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів «Економіко-правове забезпечення бізнесу» (довідка № 45-20 від 04.12.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, всі результати якої одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. Автору належить наукова ідея, обґрунтування завдань та вибір методів дослідження, теоретичні та методичні розробки, методичні підходи та методи, які стосуються теоретичних та методичних засад формування системи стратегічного вибору підприємства. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, відображено в списку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на 11 науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній конференції «Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки» (м. Київ, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні питання економічної науки» (м. Тернопіль, 2013 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 2013 р.), Науково-практичній інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах фінансової нестабільності» (м. Тернопіль, 2014 р.), Науково-практичній конференції «Фінансова стійкість підприємств. Аудит» (м. Київ, 2015 р.), IV Міжнародній заочній науково-практичній конференції: «Розвиток науки в XXI столітті» (м. Харків, 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку» (м. Київ, 2016 р.), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасних наук – 2017» (м. Перемишль, 2017 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин» (м. Дніпро, 2017 р.), XXXVII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні

проблеми сучасної науки» (Москва – Астана – Харків – Відень, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Fundamental and applied research in the modern world» (Boston, 2021 р.).

**Публікації.** Основна ідея, положення та результати дисертації опубліковані в 22 працях, зокрема: 10 статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до наукометричних баз (загальним обсягом 6,32 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 5,99 друк. арк.), 1 стаття в зарубіжному науковому виданні (загальним обсягом 0,57 друк. арк.), 11 публікацій у збірниках тез доповідей (загальним обсягом 2,0 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 8,89 друк. арк., з них особисто автору належить 8,56 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертаційної роботи становить 284 сторінки, у тому числі 31 таблиця, 30 рисунків, список використаних джерел із 361 найменування, 13 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Основні аспекти стратегічного управління як підґрунтя здійснення стратегічного вибору

Посилення конкуренції, боротьба за ринки збуту продукції і прихильність споживачів, зростання динаміки змін економічного середовища та посилення тиску з боку законодавства та постачальників – такі умови є звичайними для провадження діяльності вітчизняних підприємств. Подальша інтеграція України у світовий торговий простір змушує українські підприємства все більше конкурувати з зарубіжними виробниками як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це в свою чергу призводить до посилення таких факторів діяльності підприємств, як збереження та розвиток долі ринку, в тому числі за рахунок розвитку партнерських відносин, необхідність модернізації та оновлення обладнання, технологій та процесів для відповідності продукції світовому рівню, забезпечення фінансової стійкості для уможливлення забезпечення подальшого розвитку, впровадження інновацій для створення унікальної ринкової пропозиції, а також необхідність аналізу та взаємодії із зростаючим обсягом інформаційних потоків.

Багато українських підприємств вже зазнали необхідності комплексного, системного підходу щодо координування та здійснення діяльності. Управління діяльністю підприємств вже багато років є предметом дослідження багатьох наукових праць та розробок зарубіжних вчених. Стратегічне управління на сьогодні є найсучаснішою парадигмою управління підприємствами. Однак, розробки закордонних вчених не є ідеальними для застосування у вітчизняних умовах через те, що рівні планування та провадження економічної діяльності в

Україні та закордоном істотно різні. Українська ринкова економіка є достатньо новою у порівнянні із розвиненими західними країнами. А тому застосування концепцій стратегічного управління, що розроблялись у відповідності із зарубіжним рівнем розвитку, потребують значного пристосування до українських умов.

Проблеми стратегічного управління досліджували багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Д. Аакер [1], І. Ансофф [11; 341; 342], Л. Довгань [85; 86; 87], В. Катькало [132; 133], Д. Кліланд [140], Г. Мінцберг [181; 356], В. Отенко [206; 207; 208; 209; 210; 211; 212], Д. Тіс [281], А. Томпсон та А. Стрікланд [286] та інші.

На сьогодні продовжуються дослідження за наступними напрямками:

1. Узагальнення та систематизація досвіду у сфері стратегічного управління, зокрема розширення розуміння процесу стратегічного управління, наприклад розгляд формування концепції стратегічного управління підприємством [174], аналіз еволюції концепцій стратегічного управління [55; 77; 125; 262], економіка управління [139], понятійний та категоріальний апарат стратегічного управління [30; 148; 286] та ін.

2. Розроблення теоретико-прикладних основ управління та рекомендацій з практичного застосування теоретичних положень стратегічного управління, наприклад функціональний підхід до управління [15], стратегічне управління розвитком підприємства [34; 127], стратегічні зміни потенціалу [53], стратегічна стійкість [86], системне стратегічне управління [35; 71; 147; 337], ситуаційний підхід до управління [274; 335], стратегії розвитку підприємства [317] та ін.

3. Практична реалізація системи стратегічного управління та рекомендації щодо її впровадження, наприклад формування системи стратегічного управління [117; 147; 322], інформаційне забезпечення управління [34; 118], стратегічний облік [158; 252], стратегічні карти [226; 301], дослідження стратегічних змін навколишнього середовища та управління ними [37; 210; 211; 212; 217; 220] та інші дослідження.

4. Розкриття практичних рекомендацій формування стратегії, наприклад вибір та реалізація стратегії [40; 90; 120], методи забезпечення розробки стратегії [9], стратегічні альтернативи [25; 52; 121; 310], стратегічні набори [18; 60; 70; 79], типологія та методи прийняття стратегічних рішень [7; 36; 51; 59; 135; 208].

Бачимо, що вітчизняними науковцями вже проведено значну роботу з актуалізації зарубіжних концепцій до українських умов функціонування. Проте відкритим залишається питання систематизації процесу вибору стратегії на основі існуючих концепцій.

Оскільки вивчення аспектів стратегічного управління неможливе без оперування основними його аспектами необхідне чітке розуміння існуючого категоріального та понятійного апарату.

М. Армстронг вважає головними складовими предмету стратегічного управління стратегічний намір, стратегічну відповідність, стратегію ресурсної бази, стратегічну здатність [14, с. 41; 290]. А згідно ієрархії рівнів корпоративного стратегічного наміру основними компонентами стратегічного управління є: бачення, місія, мета, завдання, план [151].

Стратегічне мислення – це вміння побачити довгострокову перспективу. В багатьох випадках стратегічне мислення збігається зі стратегічним баченням.

Стратегічним баченням можна вважати здатність розпізнання потреби в стратегічній реакції. Стратегічне бачення визначає причину існування підприємства, те, чим воно є у далекому майбутньому. Стратегічне бачення має бути притаманне топ-менеджеру підприємства, оскільки саме він, спираючись на своє бачення майбутнього, направляє відповідним чином процес стратегічного управління.

Основним поняттям стратегічного управління є стратегія. Класичне визначення стратегії – мистецтво розгортання військ в бою. Це поняття актуальне і зараз: можливість широкого маневру стратегіями становить рушійну силу бізнесу.

Стратегія – важковловиме та абстрактне поняття. У більшості визначень в літературі стратегія – вектор, напрям.

Стратегія може трактуватися з філософської та організаційно-управлінської концепцій.

Стратегія може бути визначена як [85, с. 24; 127, с. 110; 224, с. 9; 315]:

- цілеспрямовані рішення;
- 5P план (Г. Мінцберг): план, позиція, перспектива, спритний прийом (фінти), принцип поведінки [356];
- план (Теорія ігор);
- дії;
- правила (І. Ансофф): стратегія – перелік правил для прийняття рішень [11].

Стратегія – узагальнена модель майбутнього стану та планових дій [134, с. 23; 256].

Стратегія обов'язково повинна відповідати сформованій місії та цілям.

Місія підприємства розуміється як філософія його існування, твердження, верховна ціль. Місія підприємства завжди націлена на суспільство. Згідно місії підприємство має зробити значні позитивні зміни у соціальній сфері регіону його розташування (наприклад, покращити рівень життя населення). Місія має бути доведена до кожного працівника підприємства для підвищення його мотивації та впевненості у значущості існування як самого підприємства, так і важливості роботи кожного із співробітників.

На підприємстві існує система цілей. Цілі підприємства класифікуються за різними факторами: за часом, функціональним призначенням, конкурентними намірами та ін.

Для здійснення цілей формується система завдань. Цілі та завдання зазвичай формуються у вигляді «дерева» – ієрархічної структури задля спрощення сприйняття.

Практика підприємництва підтверджує, що стратегію неможливо скопіювати, існування однакової стратегії для декількох підприємств є

неможливим, а також існування у підприємства лише одної стратегії є непрактичним. Для підприємств характерна наявність стратегічного набору – системи стратегій. Стратегії підприємств класифікуються за декількома ознаками. Стратегії виживання можна виділити такі: захисна, стабілізаційна, наступальна. Базові стратегії розвитку передбачають зміну одного з ключових факторів діяльності підприємства: зміна ринку, продукту, технології, галузі, положення підприємства.

Стратегічний напрямок – пропозиція цінності для конкретного товарного ринку. Найбільш успішні стратегії підприємств включають зазвичай декілька напрямків.

У процесі реалізації стратегії може виникнути необхідність у стратегічній проблемі [1] для мотивації та об'єднання персоналу підприємства. Такими проблемами можуть бути: завдання, спільний ворог, зразок для наслідування, внутрішня трансформація.

Ще одним поняттям стратегічного управління, що є характерним для сучасних умов є поняття стратегічних змін. Стратегічні зміни можуть бути визначені як загрози та як можливості розвитку. Існує декілька видів стратегічних змін в залежності від їх швидкості та характеру впливу: спадкоємні, східчасті, коливальні, глобальні: реактивні та проактивні. Сучасне стратегічно активне підприємство має не тільки запобігати негативному впливу змін, але й випереджати їх.

Наведені вище категорії стратегічного управління становлять його сутність, а їх розуміння є необхідним для дослідження аспектів стратегічного управління.

Для розробки нових та удосконалення існуючих підходів щодо стратегічного управління підприємством потрібне також чітке усвідомлення історичних етапів розвитку цієї науки, необхідний аналіз теоретичних положень щодо розвитку науки стратегічного управління.

Специфікою історичного розвитку стратегічного управління є те, що кожний наступний етап включає в себе досягнення попереднього. Перші



застосування термінів стратегії застосовуються в дослідженнях 1950-х років, а стратегічного управління – у 1960-х. В. Петров наводить наступну орієнтовну періодизацію стратегічного управління [224]: видання книги І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» у 1965 р., у 1970 році – поява підручника зі стратегії, розвиток наукових стратегічних шкіл у 1980-х роках. Початок регулярного розвитку теоретичного та практичного стратегічного управління закладений у 1973 році, хоча основою цієї науки є фундаментальний трактат «Військове мистецтво», що був написаний китайським вченим Сунь-Цзи ще у 5 ст. до н.е. Іншою відправною точкою зору початку досліджень зі стратегічного менеджменту В. Петров вважає 1951 рік, коли вийшла книга з управління підприємствами В. Ньюмена [224].

В. Катькало зазначає, що історія становлення стратегічного управління не укладається в теорію наукових революцій Т. Куна, яка спирається на поняття зміни парадигм, адже однією з його основних характеристик є еkleктизм та наявність багатьох шкіл стратегічної думки, що розвивались та існують паралельно [133, с. 4]. Періодизація основних праць, що поклали основу розвитку стратегічного управління згідно В. Катькало виглядає наступним чином [133]:

1. Початок ХХ ст. – ідея інтеграції функціональних видів діяльності всередині організації – адміністративна школа А. Файоля.

2. 1938 рік – ідея Ч. Бернарда: замість традиційної економічної ефективності на перший план виходить ефективність досягнення цілей, розмежування оперативного управління та вищого менеджменту.

3. 1957 рік – ідея Ф. Селзніка про «відмітні компетенції» підприємства. Під відмітними компетенціями розуміємо специфічні навички, знання, процеси.

4. 1960-ті роки – ряд класичних праць стратегічного управління: «Стратегія і структура» А. Чандлера, колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу: Текст і кейси» та «Корпоративна стратегія» І. Ансоффа.

Причини розвитку стратегічного управління за [272, с. 247–248]:

1. І. Ансофф – залежність від стабільності та передбачуваності зовнішнього середовища [341];

2. Д. Аакер – невизначеність та динамічність зовнішнього середовища (стратегічне ринкове управління) [1, с. 31].

У більшості науковців збігаються думки про періодизацію розвитку стратегічного управління за чотирма основними етапами:

– згідно з П. Дойлем та О. Столяренко: фінансове планування 1950-1960 роки, перспективне планування 1960-1970 роки, стратегічне планування 1970-і роки, стратегічне ринкове управління 1980-і роки. [88, с. 139; 272, с. 249];

– процес еволюції стратегічного управління за Д. Аакером [1]: 1900-і роки дали початок бюджетуванню, 1950-і роки – довгостроковому плануванню, 1970-і роки – стратегічному плануванню, 1990-і роки – стратегічному управлінню;

– схожа періодизація наведена у І. Ансоффа, З. Галушки та В. Порохні [55; 233; 341]: бюджетування розвивалося у 1900-1930 роках, довгострокове планування – у 1930-1970 роках, стратегічне планування – у 1950-1990 роках, стратегічне управління бере початок з 1990-х років. Основа управління на цих етапах: контроль (бюджетування), екстраполяція (довгострокове планування), передбачення (стратегічне планування), екстрені гнучкі рішення (стратегічне управління);

– у роботі Л. Довгань етапи розвитку наступні [85]: поточне управління «за відхиленнями», управління «від досягнутого», управління «за цілями», стратегічне управління;

– О. Кантаєва розкриває періодизацію розвитку стратегічного управління через зміну моделей стратегічної поведінки [128, с. 27]: реакційна (реактивна) модель, спеціальне управління, довгострокове планування, стратегічне управління (швидке реагування, високий рівень адаптивності, динамічна сукупність процесів);

– Д. Козенков наводить наступну періодизацію [147, с. 84]: з сер. 1950-х років – бюджетно-фінансовий контроль, 1951-1960 роки – управління на основі екстраполяції, 1961-1980 роки – управління на основі передбачення змін, з 1980-х років – управління на основі гнучких екстрених рішень. Перші три етапи за такої періодизації циклічні, тобто процес управління підприємством не має у своїй структурі елементу коригування механізму управління залежно від змін. Основа управління на цих етапах: контроль відхилень, комплексне управління; цільове управління; стратегічний аналіз; урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища відповідно;

– виділяють також наступні категорії етапів розвитку стратегічного управління [4, с. 134; 308, с. 281]: контроль за виконанням, екстраполяція, передбачення змін, гнучкі екстрені рішення;

– у продовження періодизації В. Пастухова, О. Ковтун та З. Галушка виділяють також п'ятий етап – стратегічне підприємництво, що бере початок у 1990-х роках, та обумовлений посиленням процесів глобалізації, глобальної конкуренції та динаміки змін на ринку [55; 146; 219];

– О. Столяренко на основі попередніх етапів пропонує шостий етап – стратегічне забезпечення, обумовлений посиленням фокусу на економічну безпеку підприємства [272].

Для систематизації розглянутих варіантів періодизації розвитку стратегічного управління, основні етапи розвитку зведено у табл. 1.1.

Розвиток кожного подальшого етапу не тільки не заперечував досягнень попереднього, але і використовував їх як базу, тобто на сьогодні маємо весь спектр інструментів попередніх концепцій управління, що вживаються у стратегічному управлінні.

Узагальнення етапів історичного розвитку стратегічного управління дає змогу удосконалювати існуючі та розробляти нові теоретичні положення та практичні підходи щодо стратегічного управління підприємством з врахуванням всіх особливостей управління у сучасних умовах та актуальних напрямів економічних досліджень.

### Періодизація розвитку стратегічного управління

Етап розвитку	Історичний період	Основа управління
Бюджетування (фінансове планування, бюджетно-фінансовий контроль)	1900–1960	Контроль, поточне управління «за відхиленнями», реакційна (реактивна) модель управління, комплексне управління
Довгострокове планування (перспективне планування)	1950–1970	Екстраполяція, управління «від досягнутого», спеціальне управління, цільове управління
Стратегічне планування	1960–1990	Передбачення змін, підхід «від майбутнього до сьогодення», управління «за цілями», довгострокове планування, стратегічний аналіз
Стратегічне управління (стратегічний ринковий менеджмент)	1980–1990	Екстрені гнучкі рішення, швидке реагування, високий рівень адаптивності, динамічна сукупність процесів, урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Стратегічне підприємництво	з 1990-х	Усе вищенаведене, інтеграція стратегічного механізму у систему підприємства
Стратегічне забезпечення	XXI ст.	Активне застосування методів управління за «слабкими сигналами» та перехід на динамічне управління

*Джерело: узагальнено за [1; 4; 55; 85; 128; 133; 147; 224; 233; 272; 308]*

Окрім етапів розвитку стратегічного управління як науки та філософії управління, розвитку наукових течій в середині концепції стратегічного управління сприяли наукові парадигми та наукові школи стратегічного управління.

У роботі Д. Тіса розглянуто наступні парадигми стратегічного управління [281]:

1. Розробка у 1980-х роках М. Портером «концепції конкурентних сил», що йде корінням в парадигму «структура галузі, поведінка підприємств, економічні результати» (співвідношення компанії з зовнішнім середовищем);

2. Концепція стратегічного конфлікту, що має за основу теорію ігор (1989 рік – книга К. Шапіро «Теорія бізнес-стратегії»);

3. Ресурсна концепція, що вводить поняття ключових компетенцій підприємства (компетенції, що можна придбати);

4. Концепція динамічних здібностей робить акцент на неможливості копіювання або застосування існуючих чужих компетенцій (підприємство може їх тільки створити). Види компетенцій наступні: процеси, позиції по активах, траєкторії розвитку.

I. Ансофф виділяє такі школи стратегічної думки [128; 341]: політична школа Гарварду, школа конкурентних сил М. Портера, школа стратегічного планування. Ці концепції застосовують прямий підхід до стратегічного мислення.

В. Котельніков розглядає школи управління, що застосовують еkleктичні підходи: школа навчання та дизайну – концепція динамічних здібностей; школа динамічної стратегії – продуктивне знання; ресурсна модель [151].

В. Ровенська деталізує положення класичної школи управління [242]:

- 1) науковий менеджмент (Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гант);
- 2) теорія бюрократії М. Вебера;
- 3) адміністративна теорія управління А. Файоля – засновник класичної школи;
- 4) синтетичний підхід (Дж. Муні, А. Рейлі, Л. Гьюлік);
- 5) соціальна інженерія (О. Гастов, Н Вітке, Ф. Дунаєвський, А. Журавський).

Також виділяються школа людських відносин Е. Мейо, М. Фолкстон, школи поведінкових наук і кількісних методів.

Десять основних сучасних концепцій, що виділені у роботах В. Котельнікова [151] та Г. Осовської [205, с. 54]: школа дизайну (школа проектування), школа планування (формальний підхід), школа позиціонування (аналітичний підхід), підприємницька школа, школа пізнання, школа навчання, силова школа (політичний підхід), культурна школа, екологічна школа, конфігураційна школа.

Г. Мінцберг поділив існуючі школи наступним чином: прескриптивні школи – дизайну, планування, позиціонування; дескриптивні – підприємницька, когнітивна, навчання, влади, організаційної культури, зовнішнього середовища, ресурсна, динамічних конкурентних переваг [181; 282].

Більшість шкіл стратегічного менеджменту конкурують між собою. Вони концентруються на різних частинах одного і того ж процесу, але у наявних шкіл стратегічного управління відсутній єдиний підхід до вирішення питань формування системи стратегічного управління. В той же час застосування декількох різних підходів до управління збільшує шанси на те, що воно буде успішним.

Напрямки розвитку стратегічного управління у сучасних умовах є наступні: регулярне стратегічне управління (розробка та реалізація стратегічних планів, для стабільної ситуації) та стратегічне управління в масштабі реального часу (стратегічне управління, орієнтоване тільки на реакцію на несподівані зміни та виклики навколишнього середовища, для нестабільних, мінливих умов діяльності). Для успішного розвитку підприємство повинно приділяти однаково увагу як питанням повсякденного характеру, діяти згідно розробленого плану для виконання поставленої місії, так і мати систему гнучкого реагування на виклики та стратегічні зміни у оточенні.

Всі наявні підходи до стратегічного управління визначають його спрямованим в майбутнє. Але, маючи на увазі стратегічне бачення підприємства, слід включити в управління динамічні прийоми, щоб знизити рівень ризику підприємства та залежність від оточення.

Сучасне управління можна розуміти як науку та як мистецтво. Стратегічне управління спирається на людський потенціал [233]. Стратегічне управління не лише впливає на умови діяльності підприємства, а і створює їх [205]. Стратегічне управління базується на вивченні відносин системи «середовище-організація» [315].

Щоб управління було ефективним воно повинно ґрунтуватися на наукових підходах: системному, логічному, комплексному, глобальному, інтеграційному, відтворювально-еволюційному, структурному, директивному, ситуаційному [71; 142]. У наш час характерна також наявність нових підходів: генетичний підхід, тамологічний підхід (сукупність формальних ринкових інститутів); аналітичний підхід (на основі міждержавних порівнянь); комплексний (міждисциплінарний, з погляду різних наук) [242].

Гіпотези стратегічного управління наступні [128, с. 27; 341]:

- випадковості;
- залежність від зовнішнього середовища;
- відповідність;
- стратегія, діяльність і здатність;
- багатоелементність;
- збалансованість.

Аспекти стратегічного управління [147; 181; 286; 341]:

- 1) процесний (процесуальний) – визначення місії і цілей, стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація, контроль, зворотний зв'язок;
- 2) структурний (організація структури стратегічного управління, розподіл);
- 3) змістовний – зміст стратегії (діловий, функціональний, операційний);
- 4) людський (теорія поведінки).

На сьогодні існує багато поглядів щодо складових стратегічного управління – різні науковці виділяють різні підходи до сутності стратегічного управління. Результатом цього є значна варіативність у змістовному складі компонентів та їх кількості, вони дуже часто демонструються як пов'язані лише з процесом аналізу, розробки та впровадження стратегії, а також етапність цих компонентів представлена по-різному в роботах вчених:

1. Класичною трактовкою вважається процес розробки стратегії запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем, що включає компоненти місії,

бачення та цінностей, встановлення стратегічних цілей, виконання стратегічного аналізу, розробки стратегії [351].

2. На основі моделі Р. Каплана і Д. Нортон О. В. Романенко пропонує дещо модифіковану послідовність моделі стратегічного управління, доповнивши її компонентами стратегічного вибору, реалізації стратегії, створення конкурентних переваг [243].

3. Д. Ісаєв включає наступні елементи до стратегічного управління: аналіз, вибір (формування альтернатив, оцінка, вибір), реалізацію (декомпозиція цілей і показників на нижчі рівні) [125].

4. А. О. Касич надає наступну етапність компонентів стратегічного управління: планування процесу розробки стратегії, стратегічний аналіз, розробка набору базових стратегій, узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування відповідно до особливостей діяльності підприємства, імплементація стратегій, контроль за реалізацією стратегій [131].

5. О. П. Єрмічева виділяє три основні елементи стратегічного управління: стратегічний аналіз зовнішнього середовища та власне підприємства, стратегічний вибір, що включає формулювання стратегічних альтернатив та відбір найкращих з них, а також впровадження стратегії та управління необхідними змінами [94].

6. І. Є. Андрющенко наводить наступну послідовність етапів стратегічного планування: інформаційне забезпечення стратегічного планування, визначення місії та формування дерева стратегічних цілей, оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір методів аналізу, вибір альтернативних стратегій відповідно до прийнятих управлінських рішень, ухвалення стратегічного плану, його реалізація, оцінка, контроль і коригування стратегічного плану, аналіз ефективності реалізованих заходів [8].

7. С. В. Матюшевською сформовані такі блоки стратегічного управління, як інформаційно-аналітичний (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища), цільовий (місія організації, стратегічні цілі, задачі), підготовка та прийняття рішень (розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегій), ресурсний (засоби



реалізації стратегій), інформаційно-оцінювальний та корегуючий (зворотній зв'язок, контроль, контролінг), результуючий (результати, проміжні та кінцеві, та їх оцінка) [172].

8. В. В. Петров наголошує, що перехід від стратегічного бачення та регулярного стратегічного управління до повсякденних дій підприємства можна охарактеризувати за допомогою управлінського мосту (MOST). MOST – місія (mission), цілі (objectives), стратегія та стратегічні пріоритети (strategy and strategic priorities), тактика (tactics), та наводить наступні елементи системи стратегічного управління: стратегічне бачення, місія, стратегічні цілі; стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та формування розуміння на основі ключових факторів успіху та конкурентних переваг; розробка концепції корпоративної стратегії; оцінювання та вибір стратегії; стратегічна програма дій; реалізація стратегій; стратегічний котролінг [224]. В цій системі також передбачено елемент зворотного зв'язку.

Схожу етапність компонентів деякі вчені надають процесу власне розробки стратегії:

1. І. О. Шаповалова вказує, що стратегічне управління починається із розробки необхідної стратегії, та зазначає, що до її складу входять «визначення місії та цілей існування, політики розвитку; аналіз стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства; розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів», тобто формування стратегічного набору є по суті вибором стратегії, а розробка цільових програм – етапом реалізації, що вже скоріш відноситься до впровадження стратегії ніж до розробки [320].

2. М. Портер зазначає, що процес вибору стратегії складається з аналізу структури і факторів впливу у галузі, виявленні та оцінці альтернатив, і формування системи конкурентних стратегій [234].

3. О. С. Дуброва пропонує наступні дії для вибору стратегії: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування реалізації та реалізація стратегічних рішень [90].

З огляду на наведені підходи, можна виділити наступні компоненти стратегічного управління:

1. Формування інформаційного забезпечення стратегічного управління.
2. Встановлення місії, бачення та цінностей.
3. Встановлення стратегічних цілей.
4. Виконання стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.
5. Розробка набору базових стратегій.
6. Формування стратегічних альтернатив.
7. Стратегічний вибір.
8. Розробка плану впровадження.
9. Впровадження або реалізація стратегії.
10. Контроль за реалізацією стратегій.
11. Оцінка, коригування, аналіз ефективності.

У сучасних дослідженнях систем стратегічного управління виділяють певні їх підсистеми, наприклад стратегічний моніторинг [215], стратегічний контролінг [188], стратегічний облік [158], інформаційна підсистема [118] та інші. Для конкретизації процесу стратегічного вибору доцільним представляється виокремити систему стратегічного вибору як одну з підсистем стратегічного управління, що складається з компонентів 4–7 (стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір) та матиме за мету надання теоретико-методичного та практичного забезпечення для прийняття рішень щодо вибору стратегії підприємства.

Розробки вітчизняних вчених в цьому напрямі також підтверджують таке трактування. Так, наприклад, І. С. Фоломкіна та К. С. Грінін розробили концепцію комплексної системи стратегічного управління підприємствами на

основі маркетингу, що включає інтегрований, тактичний і стратегічний рівні, а до складу останнього включено підсистеми [299]:

- стратегічного маркетингового аналізу і діагностики;
- стратегічних маркетингових орієнтирів підприємства;
- розробки стратегій і формування стратегічного набору за допомогою маркетингового інструментарію.

На основі аналізу основних категорій стратегічного управління можна зробити висновок, що формування системи стратегічного вибору повинно ґрунтуватись на поєднанні регулярного підходу до стратегічного управління та можливості коригування її у режимі реального часу, тобто така система повинна бути гнучкою, динамічною, повинна враховувати вплив зовнішнього середовища на підприємство та їх взаємодію, можливості підприємства до запровадження стратегічного вибору, а також рівень впливу інформаційного оточення підприємства.

## 1.2. Понятійний апарат системи стратегічного вибору підприємства

Для формування розуміння основних елементів визначення системи стратегічного вибору було проведено аналіз сутнісної наповненості основних категорій, що пропонується включити до системи, а саме визначень «система», «стратегія» (та основні фактори формування стратегії), «стратегічний вибір», «стратегічне рішення», «стратегічний набір».

В сучасних наукових дослідженнях простежується тенденція популяризації системного підходу до виконання процедури дослідження. Системний підхід дає можливість виконання змістовних досліджень та отримання обґрунтованих, чітких результатів.

Доскональне розуміння та адекватне сприйняття системних термінів є основою для науковця при користуванні системним підходом до досліджень.

Термінологічна ясність є запорукою як правильного вживання підходу, так і формування методу дослідження на його основі. На сучасному етапі поняття системи – основи системного підходу – є багатокomпонентним, а його зміст залежить від області застосування та від намірів і мети досліджень. Це є результатом можливості пристосування системного підходу до будь-якої галузі досліджень.

Проблеми систем та системного підходу розроблені в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Р. Акофф, В. Афанасьєв, Л. фон Берталанфі [26; 27], С. Бір, І. Блауберг [32; 33], В. Волкова [49], Д. ван Гіг [58], Д. Кліланд, Д. Клір, М. Месарович [175], С. Оптнер, У. Росс Ешбі, В. Садовський [249; 250; 251], Ю. Урманцев, А. Уємов [291], Є. Юдін [32; 33] та ін.

Серед сучасних дослідників системного підходу у науці та поняття системи можна виділити праці таких вчених, як В. Бердоносів [24], М. Гайдес [54], І. Гречина [65], О. Кустовська [161] та І. Сіменко [258; 259].

У табл. 1.2 зокрема зазначено ті філософські напрями, в рамках яких активно проводились системні дослідження та дослідження категорії системи. Розуміння часових параметрів розвитку системних категорій є принциповим для доречного застосування системного підходу у сучасних дослідженнях. Кожен період розвитку системного підходу не змінював його, а лише додавав нових граней та особливостей застосування.

Разом із зміною пріоритетів застосування системного підходу змінювалась сутність категорії «система».

Наведена характеристика етапів розвитку поняття системи відрізняється, по-перше, повнотою часового обсягу, по-друге – хронологічною адекватністю у переліку філософсько-наукових напрямів, по-третє – детальним описом змін у відношенні до складних досліджуваних об'єктів. Слід, однак додати декілька коментарів до розробленої періодизації:

### Періодизація розвитку системних категорій

Період	Філософський напрям	Зміни в розумінні терміну системи
Античність – XVII ст.	Історизм, редуccionізм	Спрощення уявлення про об'єкти дослідження, орієнтація на минулий досвід в здійсненні наукових полемік
	Виникнення механіцизму	Опір на отриманий досвід, усвідомлення незначущості об'єкта дослідження в порівнянні з кінцевою метою
	Дихотомія концепції цілісності та елементаризму	Поступове сприйняття об'єкта дослідження як повноважної, самостійної категорії, прагнення до виявлення основ, елементів складного, першооснови, пошуки єдиної підстави існування складних об'єктів (елементаризм) і в той же час усвідомлення незвідності цілого та його характеристик до його частин та їх характеристик (концепція цілісності); початок розуміння емерджентності системи (наявність в системі унікальних властивостей, не притаманних її елементам)
XVIII – початок XIX ст.	Німецька класична філософія – панування діалектики	Формування принципу сходження мислення від абстрактного до конкретного, зародження системного мислення, і в той же час – ігнорування визначальних характеристик об'єкта дослідження як взаємообумовленої сукупності елементів
XIX ст.	Онтологізм	Підстави існування об'єкта криються в ньому самому: саме властивості та характеристики об'єкта дослідження визначають мету дослідження; об'єкт є складним, сукупністю більш простих об'єктів, і водночас – частиною іншого об'єкта – оточуючої дійсності, всесвіту
Сер. XIX ст. – поч. XX ст.	Гносеологізм	У дослідженні невід'ємну роль починає відігравати суб'єкт: саме його вплив на об'єкт, їх відносини є визначальною стороною дослідження
Поч. XX – сер. XX ст.	Виникнення системного підходу	Взаємодія онтологізму та гносеологізму дозволила побачити складні об'єкти не тільки як сукупність елементів, але і як сукупність зв'язків між цими елементами та між навколишнім середовищем, а також між суб'єктом дослідження та його метою. Системний підхід додав категорії системи поняття зворотних зв'язків, еквіфінальності (досягнення системою мети без огляду на її структуру), власність системи змінюватися та адаптуватися до нових умов
Сер. XX ст. – наш час	Методологізація системного підходу	Універсалізація системного підходу як загального наукового методу досліджень, становлення його як принципової позиції аналізу та вивчення проблем

Джерело: розроблено за [16; 54; 65; 161; 248; 249; 250; 258; 259; 276]

– часові кордони у розвитку системних категорій дуже умовні, оскільки прихильність до означених наукових напрямів спостерігається незалежно від часу у різних формувань та груп науковців і філософів;

– розвитку та зміні термінологічного наповнення системних категорій сприяли відкриття та прориви у таких науках, як природознавство, біологія, космологія та філософія, оскільки саме науковці-розробники цих наук були піонерами-засновниками системності мислення у науці;

– навіть при існуючій популярності системного підходу у сучасних дослідженнях, багато вчених залишаються при думці, що системний підхід не є суворою методологічною концепцією. Такий погляд можна пояснити недостатньою розробленістю основних позицій та апарату підходу. Це також є причиною актуалізації системних досліджень щодо конкретизації системних понять в останні роки;

– щодо визначення сутності системного підходу, то можна зауважити, що близько за методологією до нього знаходяться структурно-функціональний аналіз (функціоналізм) та структуралізм, що застосовуються у гуманітарних науках.

У наш час не існує одного, конкретного, загальноприйнятого визначення поняття системи, адже його компонентна та змістова наповненість актуалізуються у відповідності до певного дослідження. Системність відображає всебічність охоплення об'єкта дослідження.

Для морфологічної ясності у вживанні цього терміну проведено контент-аналіз ряду термінів системи, виділено основні їх складові, та сформовано на основі отриманих результатів базове поняття, для розробки категоріального апарату системи стратегічного вибору.

Поняття, що характеризують систему, відрізняються за своєю формою, але у деяких випадках абсолютно співпадають за сутністю. Існують десятки визначень поняття «система», які з деякою умовністю можна поділити на три групи [168, с. 323].

1. Згідно визначень першої групи система є комплексом процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існують незалежно від спостерігача. Таким чином, система – об'єкт дослідження та управління.

2. Визначення другої групи розглядають систему як інструмент, спосіб дослідження процесів і явищ.

3. Третя група визначень являє собою певний компроміс між двома першими. Саме в цьому сенсі розуміє систему наука системотехніка [168, с. 324]. Ця група визначень також є пріоритетною при застосуванні терміну системи для вивчення економічних явищ.

Для проведення контент-аналізу обрано наступні поняття та тези, що визначають сутність системи:

1. У якості «робочого» визначення в літературі під системою в загальному випадку розуміється сукупність елементів і зв'язків між ними, що володіє певною цілісністю [13, с. 21].

2. Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що володіє інтегративними властивостями (емерджентністю), а також спосіб відображення реальних об'єктів [13, с. 24].

При цьому емерджентність – це така властивість системи, яка принципово не зводиться до суми властивостей елементів, що створюють систему, та не виводиться з них [13, с. 24]. Тобто наявність емерджентності передбачає формування нових властивостей за допомогою синергії властивостей або взаємодій елементів системи.

3. Системою називається сукупність елементів, що володіють наступними ознаками:

а) зв'язками, які дозволяють за допомогою переходів по них від елемента до елемента з'єднати два будь-які елемента сукупності;

б) властивістю (призначенням, функцією), відмінним від властивості окремих елементів сукупності [38, с. 5].

4. Л. фон Берталанфі. Він визначав систему як «комплекс взаємодіючих компонентів» [26] або як «сукупність елементів, що знаходяться в певних відносинах один з одним і з середовищем» [24, с. 8; 27].

5. Інший дослідник систем М. Месарович крім елементів і зв'язків, виділив множину вхідних об'єктів (впливаючих на систему) і множину вихідних результатів [24, с. 8; 175].

6. Для уточнення елементів і зв'язків у визначення включають властивості (А. Холл) [24, с. 8; 303].

7. Перше визначення, в яке в явному вигляді включений спостерігач, дав Ю. І. Черняк: «система є відображенням в свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів і їх відносин у вирішенні задачі дослідження, пізнання» [24, с. 9; 314, с. 15].

8. У наступних варіантах цього визначення Ю. І. Черняк став враховувати і мову спостерігача, починаючи з цього визначення: «Система є відображенням на мові спостерігача (дослідника, конструктора) об'єктів, відносин і їх систем в рішенні задачі дослідження, пізнання» [24, с. 9; 314].

9. Під системою ми розуміємо гіпотезу, потім, коли ця гіпотеза буває доведена, вона перетворюється в істину (Вольтер) [50, с. 709].

10. Згідно з А. А. Алкіаном та В. Р. Алленом, система є сукупність або множина пов'язаних між собою елементів. «Система – це сукупність частин або компонентів, пов'язаних між собою організаційно». При виході з системи «частини системи продовжують відчувати на собі її вплив і зазнають зміни». «Сукупність частин проявляє динамічну поведінку, а не залишається інертною». «Дана конкретна сукупність розглядається з особливої точки зору» [58, с. 17; 340].

11. Система – це відособлена частина, фрагмент світу, всесвіту, що володіє особливою якістю (емерджентністю), відносною самодостатністю (термодинамічною ізолюваністю) – П. Еткінс [54, с. 24; 331].

12. Система – це комплекс вибірково залучених елементів, що взаємодіють для досягнення заданого корисного результату,



який приймається основним системостворюючим фактором (В. А. Анохін) [10; 54, с. 25].

13. Сукупність елементів, організованих таким чином, що зміна, виключення або впровадження нового елемента закономірно відбиваються на інших елементах (В. Н. Топоров) [91, с. 3; 288].

14. Системою називається організоване складне ціле; сукупність або комбінація предметів або частин, що утворюють комплексне єдине ціле. Термін «система» охоплює дуже широкий спектр понять [82, с. 26].

15. Щоб система не залишала бажати кращого, слід розташувати різні частини якого-небудь мистецтва або якої-небудь науки в такому порядку, щоб вони пояснювали один одного і щоб всі вони відносилися до деякого добре встановленого першого факту, від якого одного вони і залежать. Цей факт буде принципом системи, тому що він буде її початком [149, с. 172].

16. Система – це особлива організація спеціалізованих елементів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення конкретного завдання. Основна якість організації системи (цілісність) полягає в незвідності її властивостей до властивостей елементів і навпаки [185, с. 8].

17. Система – множина елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність на основі будь-яких інтеграційних (системоутворюючих) властивостей, які забезпечують її цілісність – умова щодо відокремленого функціонування та, в деяких випадках, розвитку системи [195, с. 80].

18. Система – це організований (інтегративний) комплекс елементів та їхніх відносин, що утворюють єдине ціле для досягнення загальної мети її існування [259, с. 22].

19. Система – не тільки деяке ціле, складене з певних взаємодіючих елементів, але така сукупність елементів, яка володіє певною поведінкою у складі іншої, більш складної системи – навколишнього середовища [264, с. 64].

20. Досить розглядати систему як групу фізичних об'єктів в обмеженому просторі, яка залишається тотожною як група в такому періоді часу, що піддається оцінці (Г. Бергман) [291; 344].

21. Система – це обмежена в просторі і в часі область, в якій частини-компоненти з'єднані функціональними відносинами (Д. Міллер) [291; 355].

22. Система – множина дій (функцій), пов'язаних у часі і просторі множиною практичних завдань по прийняттю рішень і оцінці, тобто задачею управління (С. Сенгупта і Р. Акофф) [255; 291].

23. Слово «система» використовується для позначення щонайменше двох різних понять: а) регулярного, або упорядкованого, пристрою, що складається з елементів або частин, взаємопов'язаних і діючих як одне ціле; б) сукупності, або групи елементів (частин), необхідних для виконання деякої операції (А. Вілсон і М. Вілсон) [291].

24. «дещо, що може змінюватися з часом», «будь-яка сукупність змінних..., що притаманні реальній машині» [246].

25. «Під системою може розумітися природне з'єднання складових частин, самостійно існуючих в природі, а також щось абстрактне, породжене уявою людини. Такий підхід до визначення поняття системи заздалегідь припускає існування зв'язків між її елементами» [58, с. 17; 352].

Маємо 26 термінів поняття системи (2 терміни представлено у пункті 23). За цією сукупністю термінів побудовано таблицю основних згадуваних характеристик системи для виділення основних компонентів цієї категорії (табл. 1.3).

Проведений контент-аналіз терміну системи дозволяє зробити висновок щодо найбільш вживаних характеристик цього поняття, наприклад:

1. Сукупність елементів, що характеризує систему як складну сутність.
2. Сукупність зв'язків, що означає взаємодію між елементами, тобто можна зробити висновок про динамічні властивості поняття.

Таблиця 1.3

## Контент-аналіз терміну системи

№ терміну	Елемент терміну																
	Сукупність елементів	Сукупність зв'язків	Цілісність (ціле)	Властивість (емержентність)	Взаємодія	Середовище	Вхідні об'єкти	Вихідні результати	Суб'єкт	Мета існування	Ідея	Динаміка, розвиток	Самодостатність	Порядок	Принцип	Період часу	Простір
1	✓	✓	✓														
2	✓	✓		✓													
3	✓	✓		✓													
4	✓	✓			✓	✓											
5	✓	✓					✓	✓									
6	✓	✓		✓													
7	✓	✓		✓					✓	✓							
8	✓	✓		✓					✓	✓							
9									✓	✓							
10	✓	✓						✓	✓			✓					
11				✓		✓						✓					
12	✓	✓							✓								
13	✓	✓				✓											
14	✓		✓														
15	✓	✓												✓	✓		
16	✓		✓	✓					✓								
17	✓	✓	✓	✓							✓						
18	✓	✓	✓						✓					✓			
19	✓	✓	✓		✓	✓											
20	✓															✓	✓
21	✓	✓														✓	✓
22					✓				✓							✓	✓
23 а)	✓	✓	✓		✓												
23 б)	✓								✓								
24	✓					✓			✓								
25	✓	✓												✓			
Кількість збігів	22	17	7	8	4	5	1	2	4	8	1	2	1	2	1	3	3

Джерело: розроблено за [10; 13; 24; 26; 27; 38; 50; 54; 58; 82; 91; 149; 175; 185; 195; 246; 255; 259; 264; 288; 291; 303; 314; 331; 340; 344; 352; 355]

3. Цілісність, що відображає цю категорію як певний самостійний, завершений об'єкт.

4. Емерджентність, що робить систему унікальною, особливою структурою, з властивостями, відмінними від набору властивостей складових.

5. Середовище, що характеризує поняття як певне оточення, що взаємодіє з новими елементами та впливає на них.

Контент-аналіз також дозволив виділити унікальні властивості, згадувані лише деякими науковцями, наприклад система як ідея, утворюючий принцип системи, самодостатність. Ці властивості більш притаманні визначенням системи з точки зору філософської думки, та відображають систему як результат замислу або творчої думки.

У результаті проведеного аналізу пропонується авторська трактовка універсального визначення поняття системи: «Система – це така самодостатня цілісність, що розвивається і змінюється у просторі та протягом певного періоду часу, володіє емерджентністю та унікальними властивостями, створена упорядкованою сукупністю елементів та зв'язків між ними, що взаємодіють між собою, зовнішнім середовищем та вхідними об'єктами на основі принципу, що їх зібрав задля отримання вихідних результатів та досягнення певної мети, яка відображає ідею суб'єкта дослідження».

Визначені основні характеристики поняття є істотним підґрунтям для аналізу сутності поняття системи стратегічного вибору та уточнення його значення для подальшої розробки системи.

Проблемам стратегічного вибору підприємств присвячено роботи таких вчених, як А. В. Вороніна, А. О. Касич, В. І. Отенко, О. В. Олійник, А. А. Терехух, Є. П. Єрмічева та ін. Слід зауважити, що праці вітчизняних науковців присвячено не тільки розгляду основних сучасних положень стратегічного управління щодо рішень та вибору, а і адаптації зарубіжних концепцій до реалій економіки України. Проте деякі теоретичні аспекти є недостатньо освітленими у дослідженнях. Одним з таких питань є дистинкція понять стратегічного рішення та стратегічного вибору, підходи до розуміння яких потребують більшої точності та розмежування.

На сьогодні існує безліч визначень поняття «стратегія» – від загальновідомої концепції 5P Г. Мінцберга, до визначень стратегії як плану, способу досягнення мети, паттерну рішень та дій, що характеризують певний

напряму розвитку або діяльності, вектор подальшого існування. Визначення стратегії постійно уточнюється в залежності від проблематики дослідження або специфіки галузі діяльності.

Сутнісна наповненість визначень стратегічного рішення та стратегічного вибору часто ототожнюється у дослідженнях зі стратегічного менеджменту. Відсутність чіткого розмежування понять призводить до теоретичної невизначеності та може нашкодити у процесі розробки та модифікації методів стратегічного управління. Наприклад, як зазначають сучасні науковці, сутність розробки стратегії полягає у здійсненні виборів [354]. У свою чергу, як наголошує В. І. Отенко, стратегічний вибір є ключовим елементом процесу прийняття стратегічного рішення [209]. К. В. Гнедіна, Я. М. Ірха стверджують, що процес прийняття стратегічного рішення передбачає вибір певної альтернативи із великої кількості можливих варіантів вибору [59]. І. С. Фоломкіна визначає стратегічні рішення як результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [298]. Таким чином, маємо такі варіанти співвідношення понять:

- вибір – елемент рішення;
- прийняття рішення передбачає вибір;
- рішення – це результат вибору.

Основною причиною неоднозначного трактування поняття «рішення» є те, що у це поняття вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень [312], що може призвести до відсутності чіткого розуміння практиками теоретичних положень при пошуку та імплементації відповідних практичних методів.

Дослідимо детальніше поняття рішення. Як зазначають І. В. Кривов'язюк, А. І. Пахольчук та А. А. Терехух, термін рішення може розумітися як «вибір варіанта», «вибір дії», «результат вибору», «акт», «результат» [155; 279]. О. Н. Євтушенко [95] висвітлив наступні типи визначень рішення: процес [130], акт вибору з декількох альтернатив або результат вибору [265; 326], спонукання

до дії, і як один із видів розумової праці [169], вольовий акт [183]. Він також наголошує, що не залежно від змісту, рішення є одним із видів розумової діяльності та виявом волі людини [95] та має такі характерні ознаки:

- можливість вибору альтернативи, при чому, якщо відсутня альтернатива, відсутня можливість вибору та рішення;
- наявність мети – автор знов наголошує, що безцільний вибір не є рішенням;
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення.

Можна зробити висновок, що автор або ототожнює поняття вибору та рішення, або розглядає їх у тісному взаємозв'язку.

Як зазначає О. В. Олійник, альтернативність, тобто наявність кількох можливих варіантів вирішення проблеми, є принциповою передумовою для виникнення потреби у рішенні [200]. Тобто при прийнятті рішення йде мова про вибір варіанту для вирішення певного завдання або проблеми. Автор розвиває думку зазначаючи перелік атрибутів, що визначають процес прийняття рішень [200]:

- альтернативи рішень;
- параметри рішень, під якими розуміються умови, що треба врахувати при прийнятті рішення – наприклад, вплив зовнішнього середовища, або стан внутрішнього;
- цільові установки, або мета, якої треба досягти при прийнятті рішення за певних умов;
- фактори цілі, що можуть вплинути на досягнення цілей.

Бачимо, що у вчених існує певний консенсус з приводу основних атрибутів, що визначають рішення. Цікавим є те, що рішення або його варіанти формуються за певних умов – тобто при конкретному стані подій можна прийняти певне рішення, що за інших умов не буде мати сенсу. Іншим важливим фактором є мета прийняття рішення та ціле направлена дія особи, що приймає рішення.

Постає питання, що відрізняє стратегічні рішення? Їх визначатимуть такі характеристики [359]:

- організаційний обсяг рішення має бути ширшим за окремий підрозділ або операційну одиницю;
- вплив від впровадження рішення матиме наслідки на період часу, що перевищує бюджетний цикл підприємства;
- таке рішення задає напрям або впливає на інші операційні або тактичні рішення;
- стратегічне рішення може підтримувати або навіть стати основою для загальних стратегій підприємства.

Ефективні стратегічні рішення управлінців слугують як фундамент успішного стратегічного управління, особливо у мінливому та непередбачуваному зовнішньому середовищі [349].

Як зазначають А. В. Вороніна та О. В. Копил, у загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [51]. Такі рішення є основою для розробки напряму розвитку підприємства, а також визначають його майбутній стан та стійкість.

Стратегічні рішення матимуть вплив на підприємство в цілому, а їх предметом можуть бути різні сфери його діяльності. Наприклад, В. А. Бойчук, О. В. Проскурович зазначають, що стратегічні рішення стосуються «вибору основних напрямків діяльності, освоєння нових ринків, технологій, продуктів, формулювання та впровадження нових стратегій, які піднімуть підприємство на конкурентний рівень діяльності, виробництва» [36]. Необхідно зауважити, що таке розуміння рішень знов видається дуже близьким по сутності до вибору.

Стосовно визначення поняття вибору також не має єдиної думки. Так, В. І. Отенко наводить наступні трактовки вибору [207]:

- те, з чого можна обрати;
- те, що обрано;
- процедура обирання.

Є. П. Єрмічева при визначенні стратегічного вибору у системі стратегічного управління наводить подвійне тлумачення терміну – як процес формування стратегії або як результат цього процесу, тобто набір стратегічних рішень, що приймаються та реалізуються [94]. Р. В. Папка стверджує, що «зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле» [216].

Стратегічний вибір можна визначити як комбінацію наміру, аналізу та наявних альтернатив. Він може бути процесом за допомогою якого приймається рішення щодо вибору певної альтернативи [346].

А. О. Касич наголошує, що підприємства здійснюють вибір в різноманітних координатах: місія та цілі, набір продукції та ринків, технологічні характеристики та кадровий потенціал, організаційна структура та управлінські системи [131]. Тобто вибір, що робить підприємство, не тільки стосується організації в цілому, але і стає фундаментом для формування стратегії та майбутнього стану підприємства. У такому вигляді визначення вибору можна ототожнити з прийняттям стратегічного рішення.

Слід зауважити, що на відміну від рішення, визначення вибору є більш широким, якщо перефразувати наведений лист трактувань, то вибір є сукупністю можливостей, результатом обрання або певним процесом, тоді як рішення є більш націленим актом, видом праці, результатом. Стратегічний вибір в широкому сенсі ототожнюється із вибором стратегії, тоді як стратегічне рішення не обов'язково лежить в основі формування або модифікації стратегії – навпаки, воно продиктоване існуючим стратегічним напрямом.

В цілому, бачення стратегічного вибору як процесу, процедури вбачається найбільш логічним. У такому вигляді поняття стратегічного вибору є окремим від поняття стратегічного рішення та слугує фреймом при формуванні стратегії, при цьому у процесі стратегічного вибору може виникати необхідність у прийнятті стратегічних рішень. Ця потреба також матиме місце і поза межами процесу стратегічного вибору, адже буде викликана



стратегічними змінами оточення або фундаментальними зрушеннями ситуації на ринку або в економіці.

За результатами аналізу пропонується наступна авторська трактовка понять стратегічного рішення та стратегічного вибору:

Стратегічне рішення – дія, яка орієнтована на довгострокову перспективу й досягнення стратегічної мети підприємства, обумовлена поточним станом та умовами зовнішнього середовища, визначає та впливає на ключові аспекти діяльності підприємства та в разі реалізації призводить до значних стратегічних змін, результати яких є незворотними.

Стратегічний вибір розумітимемо як процес вибору або модифікації стратегії, що має довгострокові наслідки та є одним з основних етапів формування стратегії й визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень в умовах середовища, що динамічно змінюється.

Не дивлячись на багато ототожнень між поняттями вибору та рішення та взаємозв'язок цих понять існує певна відмінність не тільки у тлумаченні цих категорій, але і в логічному трактуванні виходячи з розуміння процесу стратегічного управління в цілому. Розмежування понять стратегічного рішення та стратегічного вибору означає можливість більш точно визначити теоретичні основи для розробки методів та практичного інструментарію системи стратегічного вибору підприємства.

Процес розробки та вибору стратегії є доволі складним, і сучасні науковці досить часто зосереджують увагу на конкретному виді або типі стратегії в залежності від проблеми, що вивчається, та контексту дослідження – наприклад, на антикризових стратегіях, конкурентних, інноваційних стратегіях та ін. Такий підхід дозволяє отримати глибоке вивчення різних аспектів стратегічної діяльності підприємств. Проте не слід забувати, що на практиці підприємства не зосереджуються тільки на одному аспекті своєї діяльності чи ситуації – різні типи стратегій можуть розроблятися одночасно, тобто підприємствам скоріш властива наявність стратегічного набору. Стратегічний

набір в цьому контексті – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [162; 328, с. 240].

О. В. Ачкасова наголошує, що процес побудови стратегічного набору має здійснюватися на всіх рівнях управління, тобто на всіх рівнях піраміди стратегій [18], адже «відповідно до концепції стратегічного набору кожний рівень стратегічної піраміди пов'язаний із іншими рівнями» [79]. Проте слід наголосити, що такий набір не обов'язково буде ієрархічною системою, розроблений набір напрямів та стратегій повинен скоріш бути єдиним комплексом [141].

Для наочного відображення повного обсягу стратегічного набору науковці зазвичай враховують запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом [287] піраміду розроблення стратегії (рис. 1.1), що виділяє загальні (корпоративні) стратегії, ділові (бізнес- або конкурентні стратегії) стратегії та функціональні стратегії [60; 79], і саме за такою ієрархією, як правило, формується стратегічний набір вітчизняного промислового підприємства [18].



Рис. 1.1. Піраміда стратегій компанії. Джерело: складено за [60; 79; 122; 287]

Часто до цього переліку також додають операційні стратегії, що фокусуються на більш детальних процесах або елементах підприємства та покликані відповісти на питання типу «як підвищити продуктивність».

На основі узагальнення проаналізованих визначень системи, стратегічного рішення, стратегічного вибору, стратегічних наборів та основних факторів формування стратегії пропонується визначити систему стратегічного вибору як впорядковану сукупність елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану суб'єктів господарювання та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку. Запропоноване визначення дає основу для систематизації процесу стратегічного вибору та подальшої розробки методичного підходу та інструментарію для формування системи стратегічного вибору на підприємстві.

### 1.3. Концептуальні положення щодо формування системи стратегічного вибору підприємства

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства знаходяться під впливом турбулентного зовнішнього середовища, напруженої економічної ситуації в країні, зростаючим тиском з боку іноземних конкурентів та необхідності швидкої реакції на зміни. З іншого боку, визначення оптимального довготермінового курсу дій та коректного стратегічного горизонту набуває все більшої ваги, адже визначає цілі та характер діяльності

підприємства на значний проміжок часу, тим самим обумовлюючи його майбутній стан та перспективи.

За таких умов прийняття стратегічних рішень та здійснення стратегічного вибору мають слугувати центральними елементами стратегічного управління підприємствами та формувати надійну основу для їх успішної діяльності. Для цього управлінцям, або особам що приймають рішення, як ніколи потрібні формування системи стратегічного вибору практичні методи для прийняття рішень та здійснення вибору, що засновані на актуальних для вітчизняних підприємств теоретичних положеннях.

Відмітною рисою стратегічного управління є необхідність здійснення процесу управління в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності блискавичної реакції на будь-які зміни. Невід'ємною характеристикою такого управління є наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором наступного кроку.

Як зазначає О. П. Пащенко «метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку» [221]. На думку науковців розробка та компонентна побудова стратегії залежить саме від вибору системи управління [179]. Існують різні підходи до побудови системи стратегічного управління підприємством, зокрема загальноприйняті моделі запропоновані І. Ансоффом (табл. 1.4).

І. В. Булах вказує, що існує два підходи до стратегічного вибору [40]:

- базуючись на майбутніх цілях підприємства та формування стратегії за результатами аналізу відхилення від цих цілей;
- базуючись на існуючих цілях та існуючій стратегії.

## Системи стратегічного управління за І. Ансоффом

Моделі системи	Сутність та компоненти	Переваги	Недоліки
Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Вибір стратегії, що найкраще відповідає цілям підприємства, та оцінювання можливостей підприємства для її здійснення в залежності від нестабільності зовнішнього середовища. Аналіз перспектив, визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між видами діяльності підприємства, аналіз потенційних варіантів диверсифікації підприємства, прогноз динаміки чинників нестабільності та планування відповідних нових стратегій, передбачення організаційних змін і можливостей підприємства	Можливість аналізу перспектив, передбачення нестабільності та відповідного розподілу ресурсів	Обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
Управління ранжуванням стратегічних задач	Постійний моніторинг зовнішнього оточення та ідентифікація нових умов і можливостей, та прийняття рішень на цій основі щодо подальших стратегічних і тактичних дій. Категоризація задач за ступенем терміновості та важливості для підготовки і прийняття рішень, процес прийняття рішень контролюється з метою оцінки досягнення мети. Відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач є безперервним процесом	Постійний перегляд та оновлення задач	Ризик фокусування лише на оперативних негайних задачах
Управління за слабкими сигналами	Будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або "слабких сигналів". Запропоновано шість моделей характеру контр-заходів на основі результатів сканування рівня нестабільності зовнішнього середовища	Завчасна ідентифікація стратегічних подій та вчасне реагування	Ризик дисбалансу між стратегічним і оперативним управлінням
Управління в умовах стратегічних несподіванок	Нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, а задачі, що постають перед підприємством, не відповідають наявному досвіду підприємства та у разі некоректного застосування контр-заходів є значний ризик фінансового збитку. Управління здійснюється на основі системи надзвичайних заходів або рішень в непередбачуваних ситуаціях.	Можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень	Ризик дисбалансу між стратегічним і оперативним управлінням

Джерело: складено за [12; 178; 244; 322; 330]

Для формування власної системи стратегічного вибору підприємство має обов'язково слідкувати за балансом виконання як теперішніх задач, так і задач для досягнення своїх намірів у майбутньому. На формування системи стратегічного вибору мають бути покладені зусилля працівників всіх рівнів підприємства.

На формування та вибір стратегії впливають чимало чинників як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства середовища. Для формування системи стратегічного вибору було проаналізовано розробки зарубіжних та вітчизняних авторів та виділено фактори зовнішнього середовища, фінансового стану та інформаційного оточення як ключові фактори стратегічного вибору [23; 274; 293; 353; 357].

В загальному розумінні, стратегія є «системою досягнення мети діяльності підприємства; виступає способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; стандартом, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати; сприяє підвищенню конкурентоспроможності, посилення позиції на ринку суб'єкта господарювання та покращення його фінансового стану» [190]. В такому визначенні можна вважати, що І. М. Назаренко надає особливе значення зовнішньому середовищу як переважному фактору впливу на діяльність підприємств, та конкурентоспроможності та фінансовому стану як найважливішим результатам цієї діяльності.

О. С. Хринюк та І. С. Усатенко надають схожу характеристику стратегії, зазначаючи, що завдання стратегії полягає в усуненні можливого негативного впливу мінливості зовнішнього середовища, а також у створенні конкурентних переваг та забезпечення прибутковості, таким чином балансуючи зовнішнє середовище та внутрішній стан [305].

Ці погляди підтримують і вітчизняні вчені. Так, Т. Кокодей описує стратегію як інструмент оптимальної адаптації до існуючих та можливих змін зовнішнього середовища з метою створення довгострокової конкурентної переваги та максимізації результатів діяльності [353]. На думку Н. С. Беляєвої

стратегічний напрям підприємства визначається за результатами аналізу середовища функціонування та на основі ресурсної бази та фінансової спроможності [23]. Як зазначає К. Уорд, інформація для розроблення стратегії поділяється на дві категорії – зовнішня, що є інформацією про оточення підприємства, та внутрішня, що в основному описує фінансово-господарський стан підприємства [293].

З цим погоджуються і інші науковці, які стверджують, що прийняття управлінських рішень повинно базуватися на достовірній інформації про фінансовий стан підприємства [257], та що стійке фінансове положення є одним з найкращих індикаторів потенціалу довгострокового росту підприємства [357].

Таким чином, запропонована система стратегічного вибору (рис. 1.2) включає елементи похідних даних (щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища, фінансового стану підприємства та оцінювання якості інформаційних потоків), процес прийняття рішення щодо вибору стратегії (спираючись на інструментарій вибору, методи прийняття рішень, стратегічні набори і альтернативи), що виконується особою, що приймає рішення щодо стратегії підприємства, та отримуваних наборів стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат застосування системи.

Стратегічний вибір є непростим, повинен спиратись на міцні аргументи та допомагати у досягненні бажаних для підприємства результатів. Для того, щоб стратегічні рішення менеджерів були успішними, науковці-економісти повинні створити теоретичний фундамент, а також практичні рекомендації з формування стратегії підприємства.

В сучасних умовах невизначеності економічної ситуації та зовнішнього оточення діяльності вітчизняних підприємств особливої актуальності набувають своєчасні, зважені та обґрунтовані рішення управлінців.

Традиційно, якість рішень на українських підприємствах характеризувалась неоднозначною ефективністю: не менше як 25% реалізованих на практиці рішень не давала очікуваного результату згідно з

дослідженнями науковців [62; 164] – показник, що потенційно значно погіршився в останні роки економічної та політичної нестабільності.



Рис. 1.2. Система стратегічного вибору підприємства. Джерело: авторська розробка

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



надзвичайно важливим урахування всіх аспектів діяльності управлінця, а саме – процесу прийняття стратегічного рішення та здійснення стратегічного вибору.

Прийняття стратегічних рішень – складний процес, що частіше всього асоціюється з необхідністю ретельного дослідження поточних умов, з врахуванням безлічі факторів впливу, та часто базується на досвіді та управлінських навиках особи, що приймає рішення. Як зазначає А. М. Гаміє, існують два основні підходи «до розробки та прийняття стратегічних рішень – раціональний (що спирається на жорсткий аналіз результатів та показників) та ірраціональний» (який спирається на знання, досвід, інтуїцію тих осіб, що здійснюють вибір)» [56]. Приблизно таку ж класифікацію надають М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – вони виділяють такі підходи, як раціональний підхід, підхід, що заснований на судженнях, та інтуїтивний підхід [176]. В реальних бізнес-умовах прийняття рішень та вибір стратегії скоріш за все буде базуватися на комбінації прийомів обох концепцій – раціональності та інтуїтивності, спираючись на факти, аналіз, інформацію та дані, та керуючись управлінським баченням та досвідом.

Процес прийняття рішень визначається різними науковцями по-різному. Наприклад, Н. Н. Лепа виділяє чотири складові в прийнятті рішень: науку, техніку, мистецтво і емпірику [62; 163], а основними підходами до прийняття рішень вважаються раціональний (спирається на аналіз) та ірраціональний (спирається на знання, досвід, інтуїцію) [56; 70; 176]. Оптимальним варіантом може бути комбінація методів, адже надання переваги конкретному методу або інструменту може звузити поле можливих майбутніх дій підприємства або значно вплинути на якість прийнятих рішень. Згідно із зарубіжними дослідженням, майже половина керівників вказують інтуїцію як один з топ-трьох методів при прийнятті рішень [345], що може бути досить небезпечним у разі відсутності аналітичних, раціональних методів та критичного мислення в їх інструментарії.

Для прийняття успішних, доцільних та обґрунтованих управлінських рішень та вибору оптимальної стратегії необхідним є комплексний аналіз

оточення підприємства – конкурентного, фінансово-економічного, виробничого, соціального, трудового та ін. Таку інформаційну базу надає стратегічний аналіз. До задач стратегічного аналізу входять такі, як вивчення економічних процесів та їх тенденцій, вияв впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та можливі майбутні наслідки, розробка заходів для стійкого розвитку підприємства, та наукове обґрунтування доцільності вибору стратегії [197]. Як зазначає О. В. Романенко, стратегічний аналіз не є лише поєднанням категорій «стратегія» та «аналіз», та характеристика аналізу як стратегічного означає більш високий рівень розуміння процесів у довгостроковій перспективі [243]. У процесі стратегічного аналізу формується нове знання про оточення та основні аспекти діяльності підприємства через дослідження та вивчення наявної структурованої та неструктурованої інформації. Основною метою аналізу є пошук факторів стратегічного успіху підприємства [80]. Результати стратегічного аналізу дозволяють знизити невизначеність оточення функціонування підприємства та є фундаментом для розробки стратегії.

У процесі аналізу необхідно враховувати, що зовнішнє середовище не треба асоціювати з абстрактною категорією, оскільки це сукупність інших підприємств або організацій, що впливають одна на одну в процесі діяльності, та розробляють напрями подальших дій в залежності від результатів вивчення інших організацій [153]. Це дещо обумовлює той факт, що серед методів діагностики стратегічного середовища підприємств переважають матричні методи [156] аналізу позиції в галузі (відносно до конкурентів або інших організацій), що дозволяють швидке та наочне дослідження стратегічних позицій, конкурентоспроможності та інших аспектів діяльності підприємства, надати загальну характеристику поточному стану у порівнянні до інших можливих станів в залежності від критеріїв оцінювання та навіть проаналізувати наявні стратегічні можливості подальших дій підприємства.

Не всі управлінці завжди дотримуються чіткого фокусу на даних та їх аналізі. Наприклад, у дослідженні компанії PwC з 94% респондентів, що вказали, що їх лідери підготовлені до прийняття вагомих рішень, тільки 38%

покладаються для цього на дані та аналітику, а 96% з опитуваних раніше не брали до уваги дані, що вони не розуміють [339].

Роль аналітики та результатів всебічного аналізу в процесі розробки рішень неможливо переоцінити – така інформація сприяє прийняттю ґрунтованих та зважених рішень, оцінці потенційних результатів та перевірці процесу мислення, а також прискоренню розуміння та ухвалення рішень різними стейкхолдерами. Це особливо критично для довгострокових стратегічних рішень, що матимуть вагомий вплив на майбутнє підприємства. Такі рішення мають бути прийняті виключно на основі всебічного стратегічного аналізу, а також на дослідженні прогностичних показників зовнішнього оточення. Глибокі знання методів і технологій стратегічного аналізу, вміння формувати та застосовувати набір стратегічних інструментів стають невід’ємною частиною щоденної роботи особи, що приймає рішення на підприємстві, а тому вдосконалення цих методів та їх актуалізація для застосування у вітчизняних умовах становлять важливі наукові завдання для подальших досліджень та розробок.

В умовах української економіки одним із найбільш критичних факторів досить часто є елемент невизначеності – невизначеності короткострокових майбутніх умов зовнішнього середовища, економічна нестабільність, недостатність інформації тощо. В умовах стабільності це також може бути елемент удачі, несподіваних подій, що несуть позитивні чи негативні наслідки. Такі події завжди є фактором при прийнятті рішень, але не піддаються прогнозуванню або контролю. Проте те, які методи та етапи застосовуються при розробці рішень, є підконтрольним для управлінців, та критичним для якості цих рішень.

Месконом було запропоновано п’ять основних етапів процесу рішення проблеми: діагностика, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка та вибір [7; 176]. При цьому, методи діагностики проблеми є надзвичайно важливими для коректного її рішення (наприклад методи накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного

аналізу, порівняння, аналогії тощо [312]). А прийняття стратегічних рішень повинно базуватися на ретельному стратегічному аналізі, та, в залежності від характеру проблеми або області рішень, на фінансовому, маркетинговому, інвестиційному аналізі, аналізі господарської діяльності та ін.

Згідно з О. М. Чупир прийняття стратегічного рішення складається з наступних етапів [317]:

1. Формулювання проблеми та мети.
2. Розробка пропозиції щодо можливих варіантів рішень, включаючи оцінку їх наслідків.
3. Прийняття рішення з визначенням плану дій та забезпечення реалізації.
4. Реалізація рішення, здійснення контролю та внесення коректив.

Така схема є дещо занадто розгорнутою, але детально відображає механізм прийняття та втілення рішень на підприємстві.

Необхідно зауважити, що концептуальні та методологічні засади прийняття стратегічних рішень ще недостатньо висвітлені та вимагають досліджень. Процедура здійснення стратегічного вибору потребує формування алгоритму або технології, що дасть змогу відстежити основні етапи формування стратегічного вибору, що покликано полегшити роботу управлінців у процесі формування стратегії підприємства.

Для конкретизації та систематизації етапів прийняття рішення та процесів, пов'язаних з цим було розроблено технологію прийняття стратегічного рішення (рис. 1.3). Процеси, що покладені в основу технології включають формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання внутрішнього середовища підприємства, стратегічний вибір та функція власника процесу.

	Формулювання проблеми	Підготовка проєктів рішень	Ухвалення рішень	Реалізація рішень
Формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору	Визначення напрямів розвитку, мети та необхідних змін	Удосконалення взаємодії між підрозділами-учасниками процесу	Затвердження організаційного плану дій	Взаємодія учасників для формування управлінської звітності щодо результатів
	Збір релевантної інформації для аналізу щодо реалізації обраних напрямків	Координація інформаційних потоків щодо процесів	Забезпечення якості інформаційної оболонки процесу	Підтримка та коригування інформаційного середовища щодо процесу
Стратегічний аналіз динаміки зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства	Загальний аналіз економічної ситуації у світі та країні	Розробка підходу до оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство	Враховання динаміки зовнішнього середовища у діяльності підприємства	Впровадження механізму узгодження впливу зовнішнього середовища на реалізацію рішень
	Загальний аналіз економічної ситуації в галузі та регіоні	Визначення можливостей та загроз на ринках постачання ресурсів та ринках збуту	Підтримка та вдосконалення відносин з постачальниками та клієнтами	Управління змінами у відносинах з клієнтами та запровадження механізму досягнення консенсусу
	Аналіз зовнішнього середовища підприємства прямої дії	Визначення основних факторів конкурентоспроможності підприємства	Застосування необхідних заходів щодо підтримки та збільшення існуючої ринкової частки	Впровадження механізму ліквідації загроз та використання можливостей зовнішнього середовища
	Формування відкритого інформаційного простору із середовищем прямої дії	Розвиток механізму обміну інформацією з зовнішнім середовищем	Ухвалення змін в інформаційній політиці підприємства	Впровадження заходів щодо покращання інформаційного оточення
Оцінювання внутрішнього середовища підприємства	Аналіз матеріальних, капітальних, трудових ресурсів та фінансового стану підприємства	Розрахунок позитивних і негативних наслідків запропонованих альтернатив	Ухвалення поетапного плану витрат та доходів	Впровадження механізму з узгодження впливу рішень на внутрішнє середовище підприємства
	Оцінювання психологічного клімату та культурного середовища на підприємстві	Економічне обґрунтування стратегічних альтернатив	Затвердження поетапного фінансового плану, фінансове моделювання	Розрахунок фінансового результату від реалізації рішення
	Аналіз інформаційних потоків на підприємстві	Встановлення відкритого інформаційного простору на підприємстві	Затвердження заходів щодо покращання інформаційного обміну на підприємстві	Координація інформаційних потоків щодо результатів рішення
Стратегічний вибір	Стратегічний аналіз з використанням портфельних методів	Розробка стратегічних альтернатив	Затвердження стратегічних рекомендацій	Запровадження методології щодо аналізу ефекту від рішення з позиції «мета – результат»
	Розробка і тестування стратегічних гіпотез	Оцінювання та ранжування альтернатив	Доведення рішення та плану дій до кожного учасника процесу	Коригування дій учасників процесу відповідно до плану
	Аналіз інформаційної компоненти формування стратегічних альтернатив	Формування інформаційної концепції щодо рішення	Формування інформаційного пакету для виконавців	Впровадження механізму вдосконалення інформаційних потоків на підприємстві
Функція власника процесу	Управління процесом та комунікаціями			

Умовні позначення:

Загальні компоненти процесів щодо здійснення рішення

Компоненти інформаційної складової у процесі щодо здійснення рішення

Рис. 1.3. Технологія прийняття стратегічного рішення. Джерело: авторська розробка

Ця матрична структура відображає основну ідею, згідно якої основні процеси, що пов'язані з розробкою рішення не відбуваються кожен у свою чергу, а перекликаються та співпрацюють один з одним (на відміну від етапів здійснення рішення – формулювання проблеми, підготовка проектів рішень, ухвалення рішень, реалізація рішень).

Наприклад, на етапі формулювання проблеми окрім визначення мети, що потрібно досягнути, треба провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінити можливості та погрози та визначити, чи дозволить фінансовий стан підприємства та ресурсний потенціал здійснювати зміни у діяльності підприємства, а також із застосуванням експертних методів (фокус-груп, методів Дельфі, мозкового штурму) сформулювати гіпотетичний напрямок стратегічних змін, щодо яких необхідно прийняти рішення.

На етапі проектів підготовки рішень для розробки стратегічних альтернатив необхідно сформулювати спеціальну структуру на підприємстві з відповідальних працівників, залучених до розробки рішень, удосконалити співпрацю між ними, оскільки саме повне охоплення всіх факторів впливу дає можливість мінімізувати ризики, що матимуть місце у час змін. Для цього необхідний детальний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища, а також ринку збуту у розрізі основних покупців та конкурентів для забезпечення безпеки існуючої ринкової долі.

На етапі ухвалення рішення формується план дій з його реалізації (на основі обраної стратегічної альтернативи) з деталізацією завдань для кожного відділу підприємства, що буде залучено до реалізації, а також виконуються розрахунки з фінансового моделювання ефекту від рішення, що пропонується та ухвалення поетапного фінансового плану та плану витрат та доходів. На цьому етапі також розробляються стратегічні рекомендації щодо здійснення рішення, та разом з основними завданнями доводяться до відома всіх учасників процесу.

На етапі реалізації рішення здійснюється контроль та координація щодо виконання завдань згідно плану та рекомендацій, запроваджуються механізми

аналізу попередніх результатів у заздалегідь встановлені терміни з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища на процес реалізації рішення, впливу реалізації рішення на внутрішнє середовище підприємства та формується управлінська звітність щодо ефективності здійсненого рішення та рівня досягнення мети, що ставилась перед учасниками процесу. Участь власника процесу необхідна на усіх етапах здійснення рішення, оскільки саме власник несе повну відповідальність за процес.

Відмітною ознакою технології є включення інформаційної складової до процесу прийняття стратегічного рішення як самостійного процесу, але і складової кожного з процесів прийняття рішення. Оскільки інформаційні потоки (як вхідні, так і вихідні) здатні впливати на розробку та реалізацію стратегічних рішень, необхідно постійно здійснювати їх координацію та контроль за ними. Тому інформаційна складова присутня на різних етапах здійснення рішення як у розрізі кожного окремого процесу (забезпечуючи блоки управління інформацією), так і у якості окремої складової загального процесу формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору (основні блоки).

Після отримання результатів формування набору стратегічних альтернатив підприємство постає перед необхідністю вибору стратегічної альтернативи. У дослідженнях сучасних науковців спостерігається наявність багатьох підходів щодо здійснення вибору.

Один з напрямів досліджень виділяє таку процедуру вибору стратегічної альтернативи або прийняття стратегічного рішення, як моделювання. Під моделлю об'єкту розуміємо таке його відображення, що дозволяє його відтворення у формі, що є відмінною до оригіналу. Існує декілька причин використання моделей [311]:

– занадто складне оточення з наявністю безлічі факторів, що неможливо повністю врахувати або проаналізувати, а тому моделювання дозволяє формування середовища для аналізу лише з максимально релевантними факторами;

- необхідність аналізу ситуації, що ще не склалась, але настане в майбутньому, тобто неможливість аналізу ситуації через її гіпотетичність;
- необхідність здійснення експерименту при розробці рішень.

У табл. 1.5 наведено типові моделі прийняття рішень, що відрізняються процедурою, необхідною інформацією та результатами. Ці моделі характеризуються фокусом на розподілі обмежених ресурсів, знаходження найбільш оптимального співвідношення витрат на реалізацію та очікуваної переваги та оптимізацію існуючих процесів. Всі моделі фокусуються на певному виді необхідних рішень та застосовуються у конкретних ситуаціях. В умовах розробки стратегічних рішень такі моделі можуть бути занадто детальними, та складними у застосуванні, мають сильним операційний фокус, потребують значної кількості надійних реальних та прогнозних даних, та не завжди забезпечують необхідну наочність.

Таблиця 1.5

### Класифікація моделей прийняття рішення

Вид моделі	Характеристика
Модель лінійного програмування	Має за мету оптимізацію використання ресурсів, а тому при прийнятті рішень застосовується для найбільш прийнятної розподілу обмежених ресурсів через виконання рішень
Модель управління запасами	Фокусується на оптимізації управління запасами через прийняття рішень, враховує необхідність оптимального співвідношення обсягів запасів і витрат, а також циклу управління запасами (наприклад, замовлення та поставки)
Платіжна матриця	Дозволяє обрати альтернативу у залежності від варіантів результатів кожного рішення та дозволяє обрати альтернативу, що найбільше відповідає цілям підприємства
Модель теорії черг	Дозволяє оптимізувати канали обслуговування та збалансувати витрати в цьому напрямі
Дерево рішень	При побудові дерева рішень можливо врахувати взаємозв'язок або вплив одного рішення на інше та обрати таку альтернативу, що найкраще задовольняє цілі підприємства
Імітаційне моделювання	Застосовується при занадто складній ситуації, де рівень невизначеності не дозволяє врахувати та математично проаналізувати всі фактори впливу та залежності між ними

*Джерело: сформовано за [66; 311]*



Іншим напрямом методів оцінки ситуацій та прийняття рішень можна вважати ряд складних математичних методів, що започатковані у вищій математиці, активно застосовуються у багатьох науках, та стали доволі поширеними також і у стратегічному управлінні.

Однією з таких концепцій є теорія ігор. Теорія ігор вивчає поведінку суб'єктів у процесі операцій, у яких беруть участь декілька сторін, що намагаються реалізувати свої наміри, досягти цілей. Теорія ігор унікальна тим, що дозволяє учаснику робити стратегічний вибір не тільки на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, але і спираючись на уявлення про поведінку суперників, прогнозування їх наступних кроків, їх можливостей та намірів [69; 347]. У концепції теорії ігор різними науковцями проаналізовані стратегії (оптимальні рішення), що призводять до виграшу одного або декількох учасників за рахунок інших.

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

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

Останнім часом зарубіжні науковці все більше розробляють таку галузь економіки, як експериментальна економіка. Цей розділ науки дає можливість в лабораторних умовах дослідити обґрунтованість тих чи інших теорій та моделей у максимально наближених до реальних ринкових умовах.

Стратегічний вибір компанії є одним з напрямків досліджень цієї галузі науки. Багато науковців приділили увагу поведінки на ринку суб'єктів з огляду на індивідуальний вибір кожного. Проте все більше висновків зводяться до необхідності дослідження змішаної, групової ринкової стратегії, оскільки кожен ринковий суб'єкт впливає своїми рішеннями на інші.

Основні положення експериментальної економіки щодо поведінки на ринку наступні:

1. Суб'єкти на початковій стадії відхиляються від рівноважних прогнозів, та з часом наближаються до них, змінюючи стратегії з розвитком ситуації. Причиною цього, як виділяє теорія навчання, є поступове накопичення досвіду учасниками гри.

Відомо, що з розвитком гри змінюються стратегії учасників, що обумовлене зміною ресурсів, часу, умов на ринку. Теорії навчання в іграх роблять наголос на тому, що учасники змінюють стратегії через накопичення досвіду, отриманого протягом всієї гри, або через зміну напряму дій на основі результатів попередніх дій (тобто навчання за досвідно-зваженим тяжінням та навчання за напрямом).

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

3. Найбільш простий і водночас дієвий метод перевірки моделей на адекватність – це їх тестування в умовах, наближених до реальних. Для оцінки стратегічного вибору та вірогідності успіху стратегії можна використати три тести [286]: критерій ступеня відповідності ситуації компанії та її меті, критерій створення переваги для перемоги в конкурентній боротьбі, критерій інтенсивності роботи, що полягає у зростанні прибутковості, виробництва,

ділової активності та конкурентоспроможності. Альтернатива повинна відповідати хоча б одному з критеріїв. Ці критерії також можна використовувати при оцінці вже впровадженої стратегії.

Для швидкого та наочного формування набору стратегічних альтернатив та вибору конкретної стратегії традиційним вже стало використання матричних методів. І. М. Дишловий та Д. О. Светлічна на основі аналізу існуючих матриць виділили чотири класи завдань, що можуть бути вирішені за допомогою методу матриць [84, с. 134]:

- 1) аналіз взаємозв'язків або взаємовпливу елементів;
- 2) зіставлення або поєднання декількох елементів;
- 3) порівняння двох чи більше систем або суб'єктів;
- 4) ранжування альтернатив в процесі прийняття рішень.

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

Застосування теорії нечітких множин в економіці взагалі та в стратегічному управлінні зокрема є досить поширеним – як у аналізі характеристик підприємств [338], у дослідженнях процесів прийняття рішень [343], так і в матрицях стратегічного вибору [182].

Отже, розробка рішень щодо стратегічного вибору вимагає ретельного дослідження поточного стану підприємства, а саме умов середовища його діяльності, фінансової спроможності для реалізації стратегічних дій та формування комплексного набору стратегій, що будуть актуальними для аналізованого підприємства та будуть враховувати його специфіку. Для узагальнення результатів аналізу, розробки стратегічних альтернатив та формування стратегічних наборів пропонується використання саме матриці стратегічних альтернатив у поєднанні з методом нечітких множин для врахування невизначеності діяльності та забезпечення найбільш повного переліку майбутніх стратегічних можливостей підприємства.

## Висновки до розділу 1

За результатами аналізу теоретичних аспектів стратегічного управління та підходів до формування та вибору стратегії підприємства було зроблено наступні висновки:

1. В сучасних умовах прискореного економічного і технологічного розвитку та турбулентних змін зовнішнього оточення багато підприємств вже зазнали необхідності комплексного, системного підходу до здійснення діяльності, а також необхідності впровадження та підвищення якості застосовуваних інструментів стратегічного управління. Основні положення концепції стратегічного управління, що були запропоновані провідними західними науковцями, вже ретельно вивчені, опановані та адаптовані до реалій вітчизняних умов. Проте розробки щодо аспектів практичного характеру, залишаються недостатньо розвиненими у вітчизняних розробках.

2. На основі вивчення основних підходів до розвитку стратегічного управління, розвитку основних його парадигм, сучасних концепцій, напрямів розвитку та складових було виділено одинадцять основних компонентів

стратегічного управління та визначено їх етапність. Для конкретизації процесу стратегічного вибору запропоновано виокремити систему стратегічного вибору як одну з підсистем стратегічного управління, що складатиметься з таких компонентів, як стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір, та матиме за мету надання теоретико-методичного та практичного забезпечення для прийняття рішень щодо вибору стратегії підприємства.

3. Для формування розуміння основних елементів визначення системи стратегічного вибору було проведено аналіз сутнісної наповненості основних категорій, що пропонується включити до системи, а саме визначень «система», «стратегія», «стратегічний вибір», «стратегічне рішення», «стратегічний набір». В результаті аналізу існуючих визначень поняття «система» виділено основні складові поняття: сукупність елементів, сукупність зв'язків, цілісність, емерджентність, взаємодія, мета існування та запропоновано трактовку універсального визначення поняття системи: «Система – це така самодостатня цілісність, що розвивається і змінюється у просторі та протягом певного періоду часу, володіє емерджентністю та унікальними властивостями, створена упорядкованою сукупністю елементів та зв'язків між ними, що взаємодіють між собою, зовнішнім середовищем та вхідними об'єктами на основі принципу, що їх зібрав задля отримання вихідних результатів та досягнення певної мети, яка відображає ідею суб'єкта дослідження».

4. На основі узагальнення підходів до визначення понять рішення та вибору, запропонована авторська трактовка визначень стратегічного рішення та стратегічного вибору. Стратегічне рішення – дія, яка орієнтована на довгострокову перспективу й досягнення стратегічної мети підприємства, обумовлена поточним станом та умовами зовнішнього середовища, визначає та впливає на ключові аспекти діяльності підприємства та в разі реалізації призводить до значних стратегічних змін, результати яких є невинними. Стратегічний вибір – процес вибору або модифікації стратегії, що має довгострокові наслідки та є одним з основних етапів формування стратегії й

визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень в умовах середовища, що динамічно змінюється.

5. За результатами аналізу основних категорій системи стратегічного вибору запропоновано визначати систему стратегічного вибору як впорядковану сукупність елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану суб'єктів господарювання та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку. Запропоноване визначення дає основу для систематизації процесу стратегічного вибору та подальшої розробки методичного підходу та інструментарію для формування системи стратегічного вибору на підприємстві.

6. Аналіз класичних систем управління, а також сучасних підходів до формування, вибору стратегії та прийняття рішень дозволив розробити графічну інтерпретацію системи стратегічного вибору та виділити основні її елементи, зокрема елементи похідних даних (щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища, фінансового стану підприємства та оцінювання якості інформаційних потоків), процес прийняття рішення щодо вибору стратегії (спираючись на інструментарій вибору, методи прийняття рішень, стратегічні набори і альтернативи), що виконується особою, що приймає рішення щодо стратегії підприємства, та отримуваних наборів стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат застосування системи.

7. Для конкретизації та систематизації етапів прийняття рішення та пов'язаних процесів, розроблено технологію прийняття стратегічного рішення. Основні процеси, що формують технологію: формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз

зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання фінансового стану підприємства, стратегічний вибір та функція власника процесу. Відмітною ознакою технології є включення інформаційної складової до процесу прийняття стратегічного рішення на різних етапах здійснення рішення як у розрізі кожного окремого процесу, так і у якості окремої складової загального процесу формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [97; 99; 102; 108; 110; 112; 113; 114; 116; 273; 361].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз стану машинобудівної галузі та основних аспектів діяльності її підприємств

У сучасних умовах господарювання машинобудування є основою промисловості та економіки будь-якої країни та відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства. Йому належить виняткове положення у прискоренні науково-технічного прогресу. Машинобудування забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, оскільки виготовляє засоби виробництва для різних галузей народного господарства.

В економічно розвинених країнах на долю машинобудівних виробництв припадає від 30% до 50% загального обсягу виготовлення промислової продукції (у Німеччині – 53,6%, в Японії – 51,5%, в Англії – 39,6%, в Італії – 36,4%, у Китаї – 35,2%). Це забезпечує технічне переозброєння усієї промисловості кожні 8-10 років. При цьому частка машинобудування у ВВП країн Євросоюзу становить 36-45%, а в США – 10% [173].

Через специфіку продукції деякі підприємства історично займають монопольне становище на своєму ринку, а інші – виробляють унікальну продукцію, на яку зберігається стабільний попит. Проте останнім часом, через зростаючу відкритість ринків, українські підприємства вимушені реалізовувати продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах загострення конкуренції.

За час незалежності України діяльність машинобудівного сектору була під впливом наслідків декількох економічних криз, а також ряду реформ та експериментів, що також іноді мали негативні наслідки на стан виробників.



Однією з причин кризи галузі машинобудування, що є спільною для всіх країн СНД можна назвати розрив єдиного комплексу машинобудування [173]. Це спричинило ослаблення галузі машинобудування перед іноземними виробниками, великими технологічно розвиненими корпораціями як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

На сьогодні багатогалузевий машинобудівний комплекс – потужний сектор промисловості України, що об'єднує 4,9 тисяч підприємств [138]. Частка машинобудівної галузі в українській промисловості за обсягом реалізованої продукції складає 7% [198].

Машинобудівний комплекс України охоплює більш ніж двадцять спеціалізованих галузей, тобто практично всі галузі машинобудування [173]. В залежності від основного ринку збуту (тобто виду діяльності основних споживачів), можна виділити шість основних груп галузей. Географічний розподіл основних потужностей виробництва наведено на рис. 2.1.

1. Група галузей важкого машинобудування. Ці підприємства функціонують на основі довгострокових договорів, що спричинено тривалим циклом виробництва та періоду експлуатації продукції. Попит на продукцію підприємств цієї галузі визначається станом на інвестиційною активністю у галузях-споживачах, наприклад металургійної, енергетичної, транспортної та ін., та часто реалізується через залучення до масштабних інфраструктурних проектів, наприклад електростанцій. За оцінкою експертів, ринок важкого, і зокрема енергетичного машинобудування характеризується позитивними перспективами через подальших розвиток галузей-споживачів. Так, наприклад, у світі активно планується введення в експлуатацію нових електростанцій, зокрема у галузі офшорної вітроенергетики, загальна потужність яких складає декілька тисяч ГВт [334]. Окрім виробництва продукції для будівництва нових потужностей, енергетичне машинобудування також виконує модернізацію, технічне переоснащення, ремонт обладнання існуючих електростанцій.



Рис. 2.1. Найбільші підгалузі машинобудування в географічному розрізі.  
*Джерело: матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [236]*

2. Група підгалузей транспортного машинобудування, що включає залізничне машинобудування (вагонобудування), автомобільну промисловість та ін. Залізничне машинобудування є одним з ключових сегментів машинобудування України. На продукцію цього сектору історично існував стабільний попит, зокрема з боку Укрзалізниці та аналогічних компаній сусідніх країн. На ринку вагонобудування також спостерігається певний рівень конкуренції на відміну від галузей важкого машинобудування, адже в Україні працюють декілька великих підприємств, що виробляють вагони, наприклад «Дніпровагонмаш», Крюківський вагонобудівний завод та «Азовмаш». Автомобілебудування України є доволі диверсифікованою галуззю, та включає підприємства, що виготовляють широкий спектр типів транспортних засобів: легкові автомобілі («АвтоЗАЗ»), вантажівки, спецавтомобілі, військову автомобільну техніку («АвтоКрАЗ»), міські та магістральні автобуси («Лаз»),

автомобілі підвищеної прохідності («Луаз»), мотоцикли («КМЗ»), а також майже повну номенклатуру матеріалів та комплектуючих для автомобілів: Білоцерковський шинний завод, завод «Іста» (акумулятори), Кам'янець-Подільський завод (джгути проводів та комутаційного обладнання), Херсонський електромашинобудівний завод (стартери та генератори), Кременчуцький колісний завод та інші [173]. Багато вітчизняних підприємств обрали кооперацію з іноземними виробниками як стратегію подальшого розвитку, внаслідок чого на українських підприємствах збирається значна частка світових автомобільних брендів [173].

3. Група підприємств сільськогосподарського машинобудування, що включає продукцію для переробних галузей АПК, підприємств легкої промисловості та ін. Оскільки стан галузей-покупців продукції значно ускладнився за роки незалежності, це спричинило значне погіршення стану цієї машинобудівної галузі. Органами влади було запропоновано декілька програм розвитку галузі сільського господарства, але профінансовано їх було лише на 14%, як результат, жодна з них не виправдала сподівань [173].

4. Група підгалузей наукоємного машинобудування, що включає приладобудування, верстатобудування, виробництво електротехніки та електроніки. Підприємства цієї групи виробляють продукцію для всіх галузей економіки. Цей сектор є дуже залежним від розвитку інноваційної продукції та впровадження інноваційних технологій, а також залучення інвестицій для їх фінансування, рівень яких в Україні є доволі низьким.

5. Група підприємств авіакосмічного машинобудування, центром якої є державний авіабудівний концерн «Авіація України» (створений у 2007 році). Україна входить до дев'яти країн світу, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки, а також до п'ятірки країн, що мають замкнутий цикл виробництва космічних ракет [2].

6. Група підприємств суднобудування, що знаходиться в доволі критичному стані та потребує цілеспрямованого комплексу дій з відновлення її потенціалу. На думку експертів, необхідним є створення спеціального

регуляторного комплексу, за прикладом розвинених морських держав, зокрема створення програми з відновлення галузі, перегляд, розробка та прийняття необхідних законів з регулювання підприємств галузі та ринку, а також створення консультативного органу при КМУ для вивчення та розробки подальших дій [165].

Для визначення основних сучасних тенденцій та факторів впливу на діяльність підприємств машинобудування було проаналізовано основні статистичні дані щодо галузі за матеріалами Державної служби статистики України (галузь машинобудування визначено за кодами 26-30 за класифікацією КВЕД-2010).

Кількість машинобудівних підприємств була нестабільною до 2016 року (спостерігались різкі коливання як у сторону збільшення, так і зменшення кількості підприємств), проте починаючи з 2017 року (рис. 2.2), можна побачити тренд стабільного зростання кількості підприємств, що у 2019 році майже на 4% більше рівня 2010 року.

Можна також зробити висновок про зміни в структурі галузі: так, з 2010 по 2017 роки частка підприємств, що виробляють комп'ютери, електронну та оптичну продукцію впала з 20% до 15%. Частка кількості підприємств, що виробляють автотранспортні засоби, причепи і напівпричепи та інші транспортні засоби, залишається відносно постійною, на рівні 13–14%, частка групи підприємств, що виробляють машини і устаткування, не віднесені до інших угруповань збільшилась з 48% до 50%, а частка підприємств, що виробляють електричне устаткування, збільшилась з 18% до 22% загальної кількості машинобудівних підприємств України.

В розрізі кількості зайнятих працівників у машинобудуванні простежується дещо інша динаміка (рис. 2.3). Так, у 2012 році не дивлячись на зменшення кількості підприємств на 5,1% кількість працівників збільшилась на 3,5%, та склала 525 тис. осіб, або 115 працівників на підприємство, що за період 2010–2019 років є максимальним значенням цього показника.



Рис. 2.2. Кількість машинобудівних підприємств України у 2010–2019 рр.  
*Джерело: складено на основі [138]*

У 2013, 2015, 2018-2019 роках кількість машинобудівних підприємств зростала на 12,3%, 0,5%, 5,0% та 4,5% відсотків відповідно, але кількість зайнятих показників у ці роки знижувалась на 6,2%, 12,2%, 1,9% та 2,4% відсотки відповідно. З 2013 року кількість працівників машинобудівних підприємств знижується, та у 2019 році становить лише 66% від показника 2012 року (коли чисельність була максимальною), або 348 тис. осіб. Середня кількість осіб на підприємство при цьому у 2019 році становила лише 70 осіб.

За результатами аналізу динаміки індексу промислової продукції та індексу продукції машинобудування (рис. 2.4) в цілому можна зробити висновок про зниження якості функціонування вітчизняних підприємств.

Обидва індекси демонструють тенденції до зниження у період з 2007 по 2009 рік у зв'язку із наслідками світової економічної кризи та з 2010 по 2014 роки через загострення політичної та економічної ситуації в Україні, а також постійне коливання 2015-2019 роках.

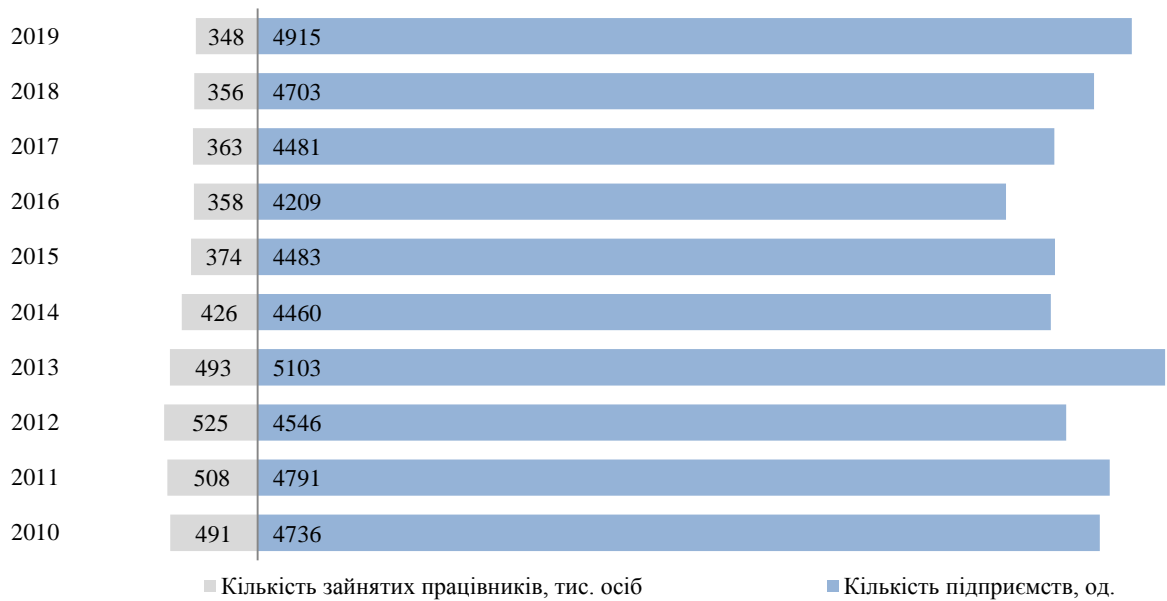


Рис. 2.3. Кількість зайнятих працівників та машинобудівних підприємств України у 2010–2019 рр. Джерело: складено на основі [137]

Максимальне значення індексів – 112 для промисловості, та 141 для машинобудування – спостерігалось у 2010 році. Не зважаючи на схожість тенденцій у зміні значень індексу, індекс продукції машинобудування характеризується більш різкими коливаннями, ніж індекс промислової продукції: наприклад, падіння значення з 119 у 2007 до 53 у 2009 (порівняно з падінням індексу промислової продукції з 107 до 79 в аналогічні роки), та різке зростання до 141 у 2010 (порівняно зі значенням 112 для промисловості). Більш відчутне коливання індексу для машинобудування можна пояснити по-перше значною залежністю від стану інших галузей промисловості, адже вони є основним споживачем продукції машинобудування, а також специфікою галузі, наприклад, циклом виробництва, що є більш тривалим у порівнянні з іншими галузями промисловості. У 2016-2019 роках продовжується доволі значне коливання індексу продукції машинобудування у порівнянні з відносно стабільним індексом промислової продукції.

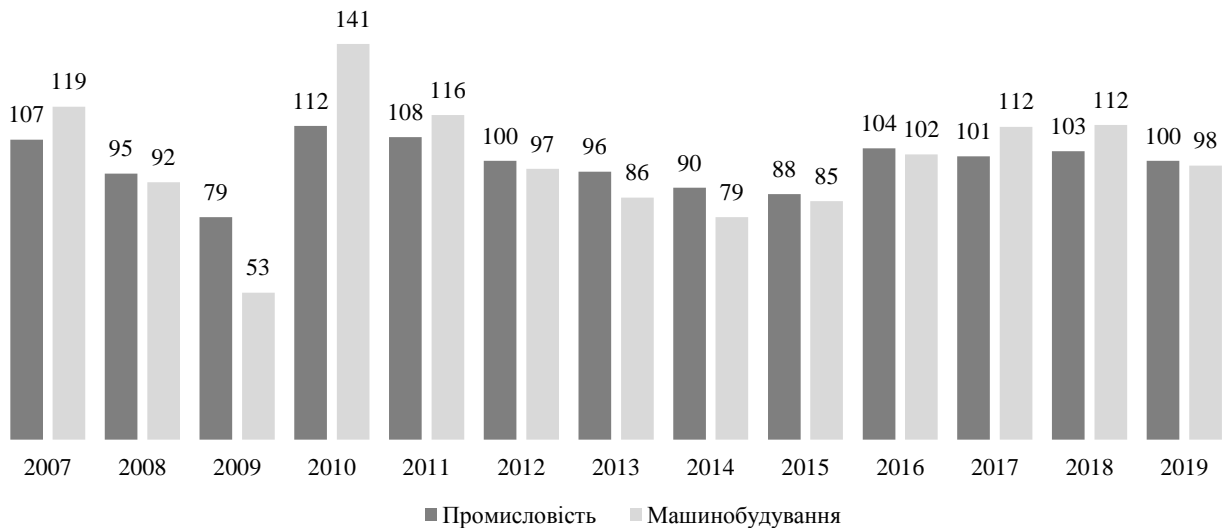


Рис. 2.4. Індекси промислової продукції та продукції машинобудування, %%. Джерело: складено на основі [124]

Динаміка обсягу реалізації продукції машинобудування характеризується відносною стабільністю, різки коливання у 2009 році порівняно з 2008 роком, а саме зниження обсягів реалізації на 30%, пояснюються світовою економічною кризою, а у 2013–2014 роках у порівнянні з 2012 роком – обумовлені загостренням політичної та економічної ситуації в Україні. У 2015–2018 роках спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації машинобудівної продукції, а також прискорення зростання: з 13% до 24% щорічно (рис. 2.5). У 2019 році було незначне зростання рівня реалізації (у відповідності до такого ж тренду реалізації продукції промисловості).

Колівання обсягів реалізації продукції машинобудування також супроводжувались коливаннями в структурі реалізованої машинобудівної продукції (рис. 2.6), особливо це стосується реалізації автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів – у 2011–2012 частка цієї групи у загальному обсязі реалізації становила приблизно 50%.

З 2012 року, не дивлячись на стабільне зростання обсягів реалізації продукції машинобудування, частка реалізованих автотранспортних засобів неухильно знижувалась, та у 2016 році склала 32%. У 2017 році частка цієї

групи знов почала зростати та склала 40% – обсяг реалізації збільшився для всіх підгалузей машинобудування, але саме реалізація автотранспортних засобів відзначилась найбільше – темп приросту склав 41% у порівнянні з 2016 роком.

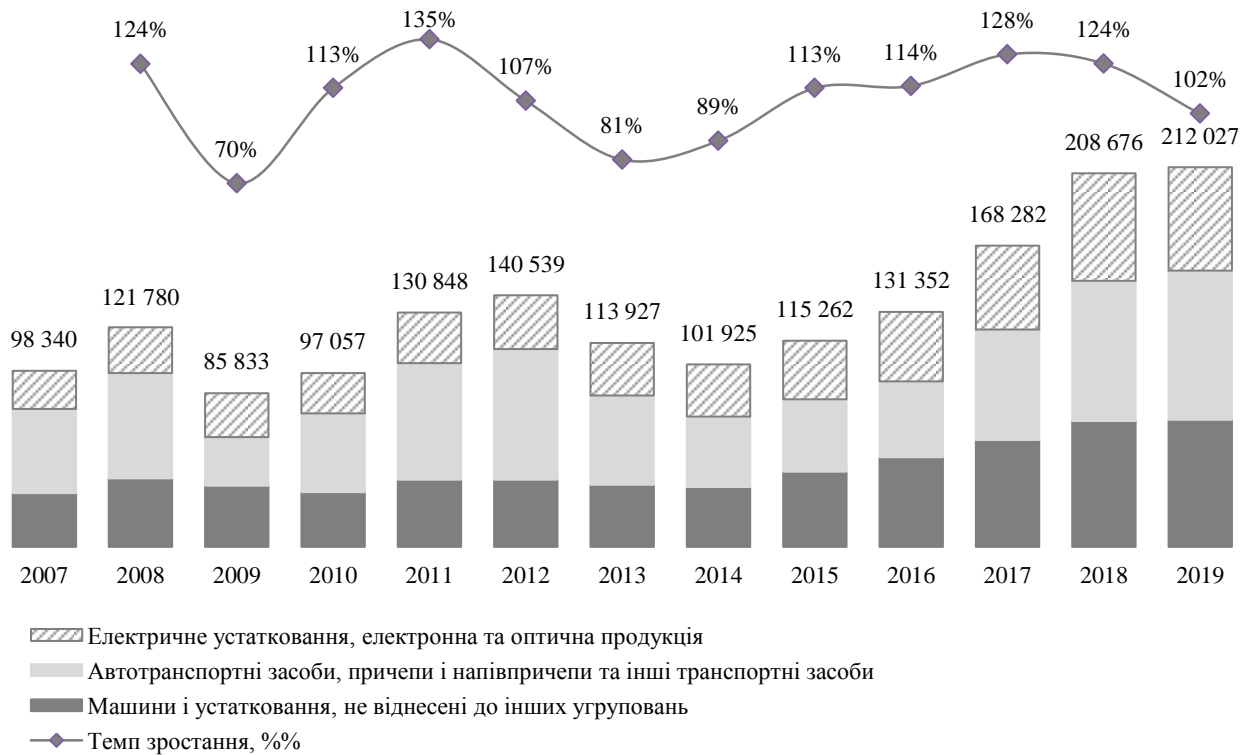


Рис. 2.5. Обсяг реалізованої продукції машинобудування, млн. грн.  
 Джерело: складено на основі [198]

Не зважаючи на відносно стабільне зростання реалізації машинобудівної продукції, обсяги експорту знижуються (рис. 2.7) – за період з 2012 по 2016 роки обсяг експорту знизився майже втричі, та залишається на відносно стабільному рівні. Імпорт продукції також мав тенденцію до зниження, проте з 2016 року можна спостерігати щорічне різке зростання імпорту на 30–35% порівняно з попереднім роком. Частка експорту продукції машинобудування у загальному обсягу українського експорту стабільно знижується – цей показник знизився до 12% у 2016 році (порівняно з 2010–2012 роками, коли частка машинобудування в загальному експорті складала 18–19%), та досягла 11% у



2019 році. В той же час, частка імпорту машинобудівної продукції в загальній вартості імпорту України зростає, та у 2019 році складає 34% – максимальний показник за аналізований період.

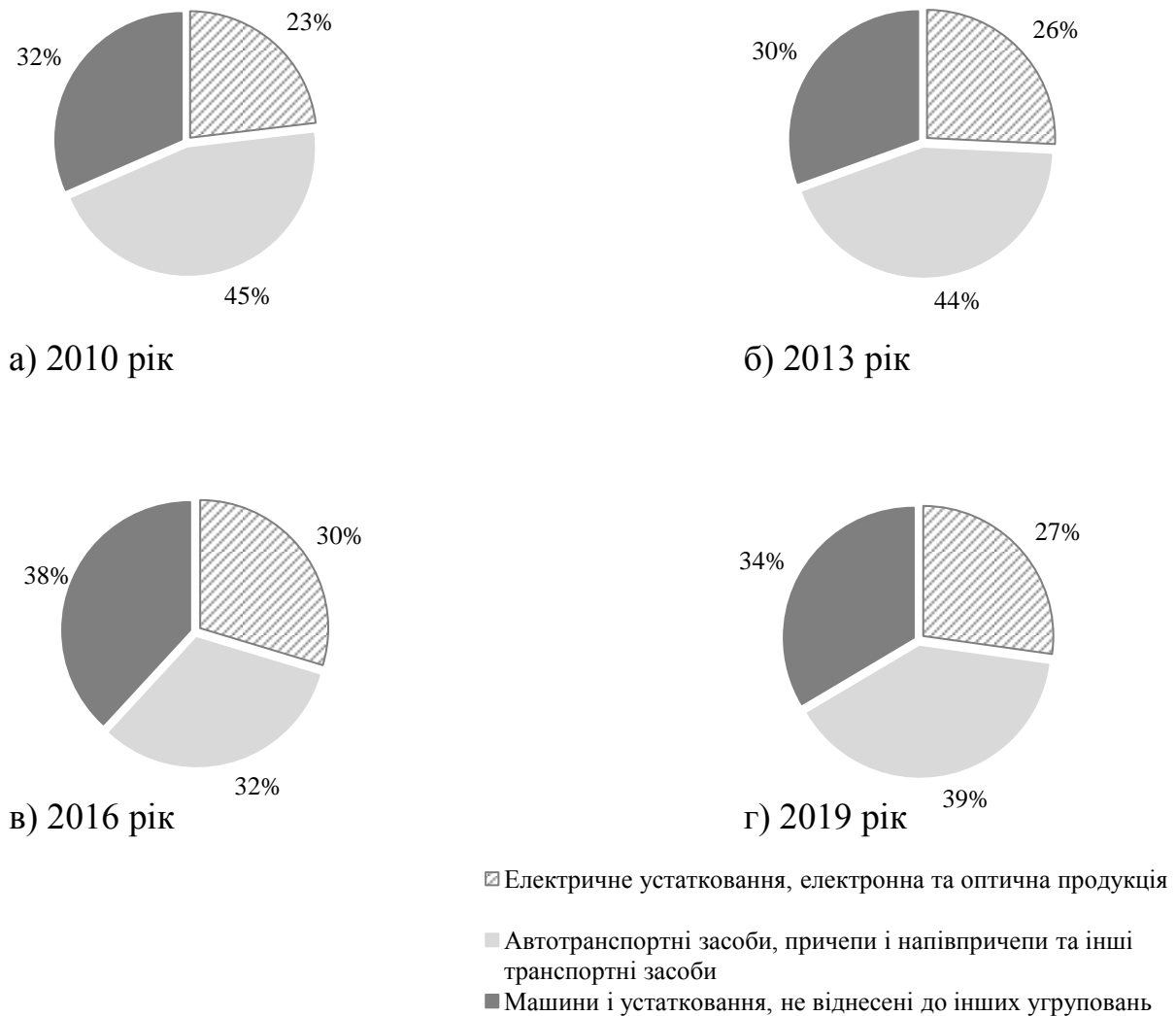


Рис. 2.6. Структура обсягу реалізації продукції машинобудування за видами продукції у 2010–2019 рр., %%. Джерело: складено на основі [198]

Взагалі, український ринок машинобудування традиційно відображає тенденцію перевищення імпорту над експортом. Стан зовнішньої торгівлі підкреслює такі факти, як технологічна недосконалість української продукції порівняно з зарубіжними аналогами, відсутність преференцій для споживачів вітчизняної продукції та централізованих програм підтримки підприємств-

експортерів, а також незахищеність внутрішнього ринку від зарубіжних поставників продукції.

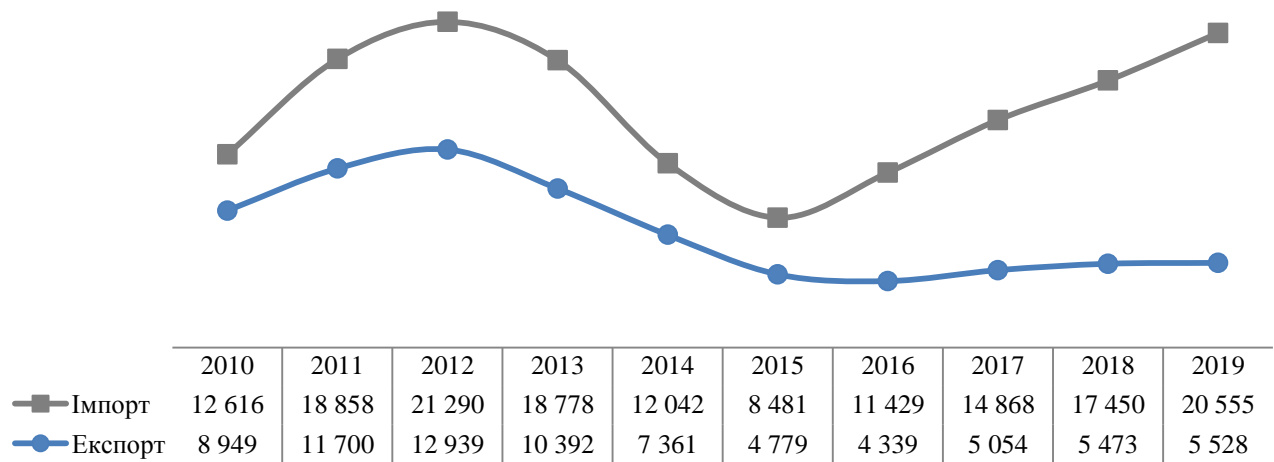


Рис. 2.7. Обсяги зовнішньої торгівлі машинобудівною продукцією за період 2010–2019 рр., млн. дол. США. Джерело: складено на основі [284]

Не зважаючи на те, що кількість машинобудівних підприємств нестабільна, їх частка в загальній кількості промислових підприємств України залишається на постійному рівні 10–11% [138]. Галузь також є стабільним роботодавцем – за результатами 2019 року на машинобудівних підприємствах України працювали приблизно 343 тис. осіб, що складає 17% від працівників промисловості [136]. Одним із найбільш тривожних симптомів стабільності фінансово-економічного стану галузі є постійне зниження залишкової вартості основних засобів, що викликане зносом будівель та устаткування, а також зростаюче накопичення оборотних активів, що може сигналізувати про накопичення запасів та готової продукції внаслідок зниження попиту та кількості контрактів на виробництво та поставку продукції.

Основною проблемою машинобудівних підприємств залишається гостра необхідність модернізації – у 2015–2016 роках рівень зносу основних засобів становив 55% [83]. Високий коефіцієнт зносу викликає загрозу подальшого зниження конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Розвиток машинобудування неможливий без стабільного ринку збуту та розвитку науково-технічного забезпечення виробників.

Так само, як і інші статистичні показники діяльності галузі (наприклад, обсяги реалізації), загальний обсяг капітальних інвестицій знизився на 42% у 2009 році (в порівнянні з 2008) внаслідок світової фінансової кризи, але досить швидко рівень капітального інвестування було відновлено. За останнє десятиріччя обсяги капітального інвестування зазнали значних коливань, проте середньорічне значення темпу приросту за 2010–2019 рр. складає 13%. Обсяги капітального інвестування (рис. 2.8) в українське машинобудування були відносно стабільними за вагою в обсязі капітального інвестування промисловості – значення цього показника до 2018 року залишалось на рівні 6–7%. У 2016, 2017 та 2018 роках обсяг капітального інвестування зростав на 22%, 34% та 21% відповідно, та склав 12 490 млн. грн. у 2018 році, що є найвищим рівнем за останнє десятиріччя. Проте в 2019 році обсяг капітальних інвестицій знизився на 12% у порівнянні з 2018 роком, а частка відносно обсягу інвестицій у промисловості впала до 4%.

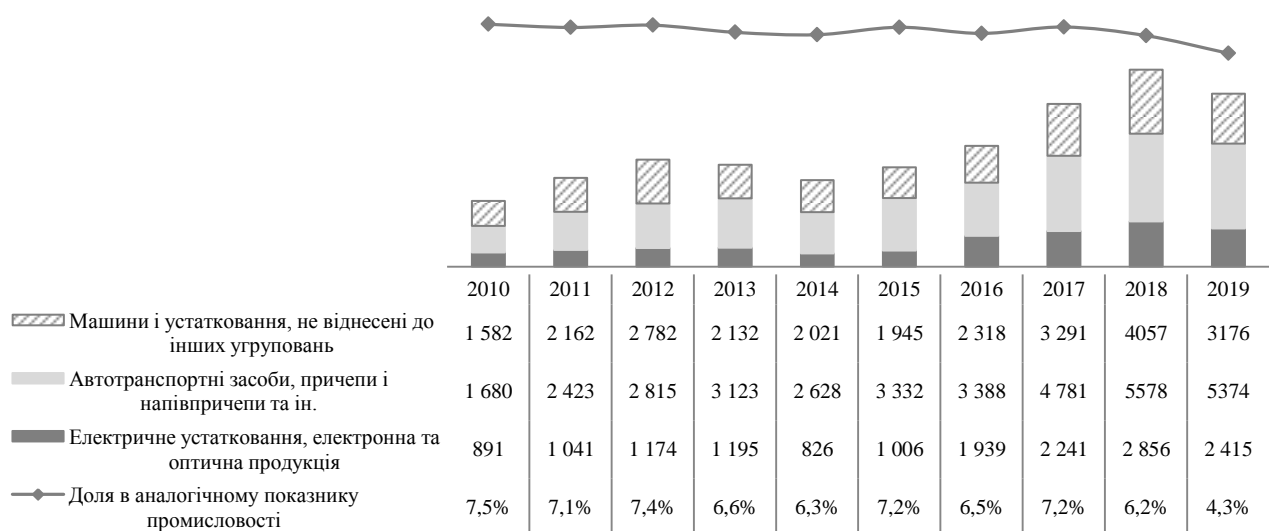


Рис. 2.8. Структура обсягів капітальних інвестицій у машинобудування у 2010–2019 рр., млн. грн. Джерело: складено на основі [129]

У той же час, обсяг фінансування інноваційної діяльності є нестабільним та за 2010–2019 рр. зазнав значних коливань. Наприклад, 2015 році обсяг фінансування знизився майже вдвічі у порівнянні з 2013 р. та склав 1 589 млн. грн., що є найнижчим значенням за останнє десятиріччя. Цікавими є також тенденції в структурі розподілу фінансування за напрямками інновацій (рис. 2.9). Частка фінансування придбання машин, обладнання та програмного забезпечення є досить стабільною – щорічно на цей напрям виділяється 35–40% загального обсягу фінансування. Обсяги фінансування внутрішніх науково-дослідних розробок зростають, та з 25% у 2010 році зросли до щорічно 46% в середньому за останні п'ять років, витіснивши фінансування інших напрямів інновацій. Обсяги фінансування зовнішніх НДР та придбання інших зовнішніх знань постійно коливаються, проте в структурі загальних витрат на фінансування інновацій мають зовсім невелику долю.

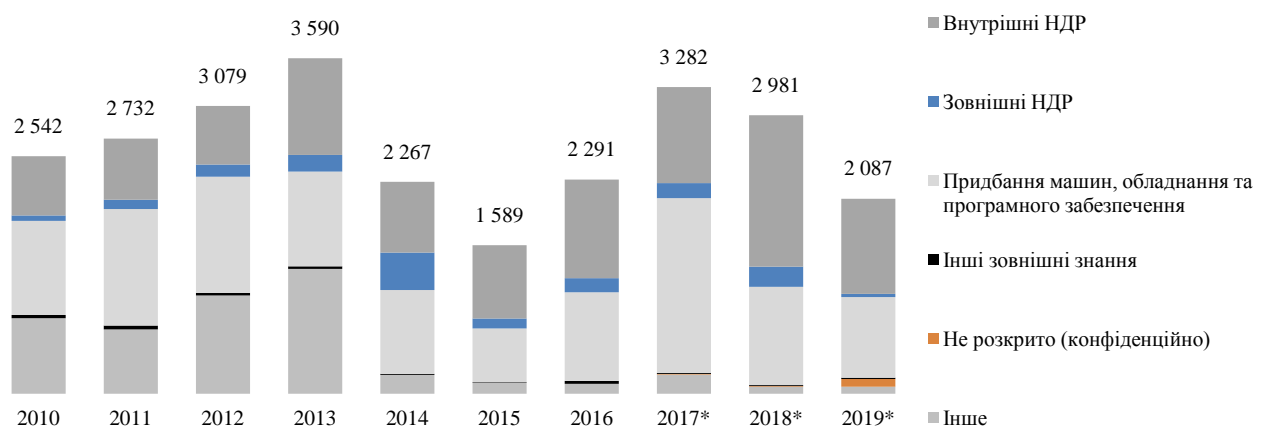


Рис. 2.9. Загальний обсяг витрат на фінансування інноваційної діяльності галузі машинобудування за напрямками інновацій у 2010–2019 рр., млн. грн.  
Джерело: складено на основі [193]

У порівнянні з економічно розвиненими країнами такі обсяги фінансування є незначними. Наприклад, у США щорічно на наукові

дослідження у машинобудування витрачається в середньому 2–2,5% ВВП, у країнах Євросоюзу – близько 3% ВВП.

Інновації в галузі машинобудування в різні роки фінансувались за рахунок надходження коштів з ряду джерел, а саме з державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних фондів, кредитів, а також залучення вітчизняних та іноземних інвесторів. Проте основним джерелом фінансування інновацій за період 2010–2019 рр. залишаються власні кошти підприємств, що склали в середньому 80–85% загального обсягу фінансування, та у 2019 році склали майже 94%. Повна структура джерел фінансування інновацій в машинобудуванні наведена на рис. 2.10.

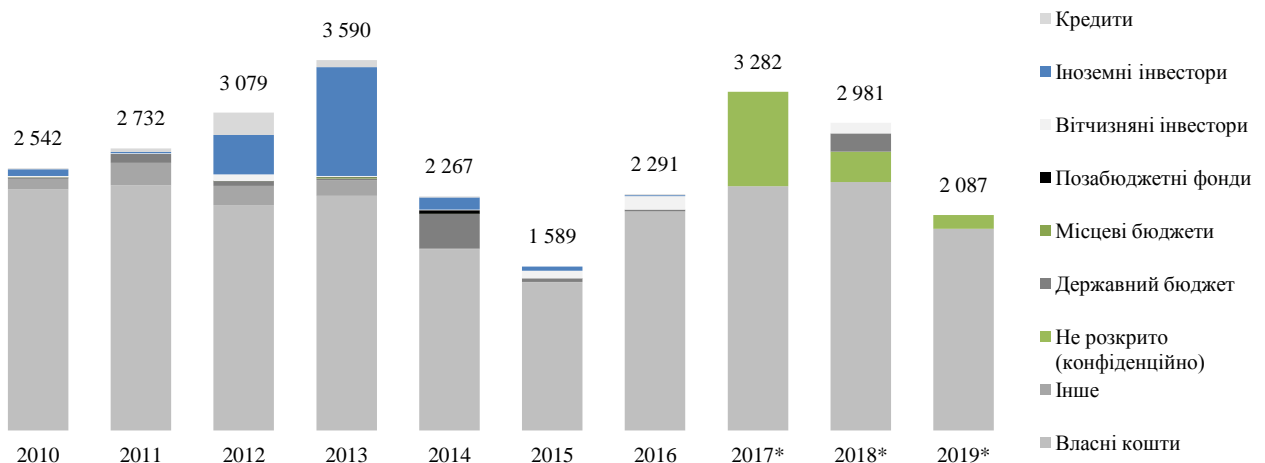


Рис. 2.10. Загальний обсяг витрат на фінансування інноваційної діяльності галузі машинобудування за джерелами фінансування у 2010–2019 рр., млн. грн. Джерело: складено на основі [193]

В той час, як кошти на фінансування інновацій в машинобудуванні з місцевих бюджетів та позабюджетних фондів майже не виділяються (а у 2009, 2011 та 2016 рр. були відсутні), а обсяги фінансування за рахунок іноземних інвесторів знижуються (пік активності спостерігався у 2012–2014 рр.), спостерігається зростання активності вітчизняних інвесторів – хоча частка цього джерела в загальному обсязі фінансування становить 4–5% у 2015–2016

рр., обсяг виділених коштів збільшився у 18 разів з 2014 року та склав 128 млн. грн. у 2016 році. Нажаль, дослідити детальні джерела фінансування починаючи з 2017 року неможливо із-за маскування частини детальних даних через конфіденційність.

Для відображення інноваційної активності та потоку коштів на фінансування інновацій українського машинобудування було побудовано діаграму Sankey, що наведена на рис. 2.11.

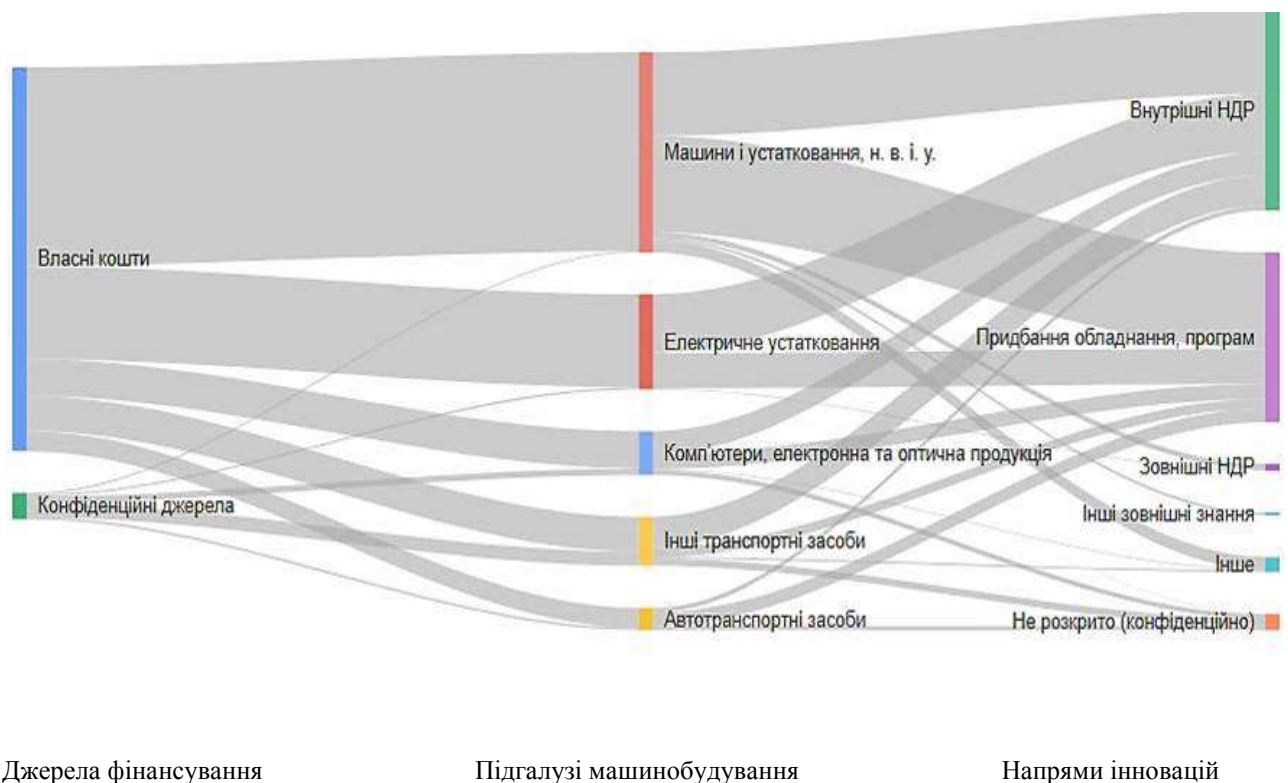


Рис. 2.11. Профіль витрат на фінансування інноваційної діяльності галузі машинобудування у 2019 р. (складено за інструментами Charts – Google Developers, у середовищі розробки JSFiddle.net). Джерело: побудовано на основі даних [193]

Усі чотири підгалузі в основному залучають власні кошти для фінансування інновацій. При цьому, найбільші обсяги фінансування в галузі машинобудування зосереджені у галузях з виробництва машин і устаткування

та електричного устаткування (49% та 23% відповідно). Найбільший обсяг витрат на інновації підприємства направляють у внутрішні розробки (62% у підгалузі електричного устаткування та у підгалузі інших транспортних засобів, а також 52% у підгалузі з виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції) та у придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (61% у підгалузі виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та 48% у підгалузі виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань).

Динаміка впровадження нових технологічних процесів загалом відповідає іншим попередньо розглянутим тенденціям галузі машинобудування – періоди зростання у 2008–2011 рр. та у 2015–2016 рр., що перемежається з періодом спаду у 2012–2014 рр. Динаміка змін кількості впроваджених інноваційних видів продукції, навпаки, є досить хаотичною, та не має певної тенденції змін. Одним із цікавих спостережень є той факт, що кількість інноваційних видів продукції, що є новими для ринку, постійно знижується. Можна зробити висновок, що підприємства більш зорієнтовані на поліпшення та оновлення методів виробництва, ніж на боротьбу за нові ніші ринку, а також що модель поведінки впровадження інноваційних видів продукції на вітчизняних підприємствах можна віднести до моделі послідовника, але ніяк не новатора. Більш детальна інформація щодо кількості впроваджених інновацій наведена в табл. 2.1.

Кількість підприємств, що реалізують інноваційну продукцію постійно знижується, а частка в цьому показнику підприємств, що реалізують продукцію, що є новою для ринку впала у 2019 році у порівнянні з 2010 роком з 47% до 35% (для порівняння – показник 2007 року становив 61%).

Таблиця 2.1

**Кількість впроваджених інновацій на українських машинобудівних підприємствах у 2007–2019 рр.**

Роки	Кількість впроваджених		У тому числі види продукції:	
	нових технологічних процесів	інноваційних видів продукції (найменувань)	Нові для ринку	Машини, устаткування, апарати, прилади
2007	755	1255		821
2008	996	1100	537	702
2008	1351	1266	440	569
2010	1428	1047	394	598
2011	1599	1527	643	756
2012	1247	1609	450	881
2013	692	1039	331	661
2014	590	1394	242	1005
2015	593	1182	320	735
2016	678	1511	280	999
2017	678	991	212	581
2018	383	1168	300	657
2019	638	818	164	579

*Джерело: складено на основі [193]*

Частка кількості підприємств, що реалізують інноваційну продукцію, що є новою для них, залишається стабільно високою, на рівні більш 70% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кількість машинобудівних підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію у 2007–2019 рр.**

Роки	Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію	У тому числі продукцію, що була новою	
		для ринку	тільки для підприємства
2007	345	212	204
2008	327	162	222
2009	323	153	231
2010	331	154	240
2011	351	139	264
2012	317	128	240
2013	293	115	223
2014	256	94	199
2015	190	73	140
2016	188	76	134
2017	135	54	100
2018	199	73	153
2019	125	44	96

*Джерело: складено на основі [193]*



В цілому українське машинобудування поступово починає виходити з кризового стану. Підприємства цієї галузі вимагають стабільної підтримки як фінансового характеру, так і законодавчого. Нажаль, законодавче регулювання досі не є планомірним та стабільним, як цього вимагає галузь машинобудування. Більшість програм розвитку галузі, що були прийняті до виконання, запроваджувались лише для розвитку підприємств аграрного машинобудування. Оскільки ця підгалузь не тільки залишається збитковою, але стан її навіть погіршується, можна зробити висновок, що програми не були ефективними в минулому.

Оскільки стан машинобудівної галузі та її подальші перспективи залежать від стану української економіки та промисловості, особливо галузей-споживачів, підприємства машинобудування потребують наявності методів, інструментів і досвіду використання стратегічного аналізу для оцінювання середовища діяльності та його впливу.

## 2.2. Методичне забезпечення оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство як складова системи стратегічного вибору

Будь-яке підприємство є відкритою системою, що вільно взаємодіє з контрагентами, конкурує на ринку, виконує (або порушує) нормативні акти, намагається поширювати вплив на навколишнє середовище та зменшувати залежність від факторів зовнішнього середовища. Це схоже на аналогічні процеси в екосистемі, у якій елементи також взаємодіють один з одним, обмінюються ресурсами, інформацією, впливають один на одного. І як і в природі, так і в бізнес-оточенні зовнішнє середовище впливу є невід'ємною частиною існування підприємства та повинно підлягати регулярному аналізу.

В процесі аналізу зовнішнього середовища можлива ідентифікація відомих або невідомих (прихованих) факторів впливу, або ризиків, що можуть

виникати в процесі в результаті різноманітних процесів – наприклад, розвитку економіки, політичних подій, зростання міжнародної конкуренції та ін. [145].

Як зазначає Д. І. Орлов, зовнішнє середовище можна характеризувати як «сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні» [203]. Така трактовка поєднує різні рівні зовнішнього середовища. Традиційно виділяють такі рівні, як мікрооточення (тобто середовище прямого впливу) та макрооточення (середовище непрямого впливу). Середовище прямого впливу має таку назву через те, що здійснює безпосередній вплив на підприємство. Але і підприємство в змозі безпосередньо впливати на чинники мікрооточення – вибирати поставників, обирати, на якому ринку конкурувати (та з ким конкурувати), яку продукцію виробляти та з ким укласти договори про продаж та ін. Середовище прямого впливу також знаходиться під впливом середовища непрямої дії та є почасти провідником факторів впливу макрооточення. Враховуючи ці особливості побудови зовнішнього середовища, для оцінювання впливу зовнішнього середовища пропонується зосередити увагу саме на макрооточенні, що дозволить здійснити більш повний охват факторів, а також провести аналіз на уніфікованій площині.

Питанням дослідження зовнішнього середовища та його впливу на різноманітні аспекти діяльності підприємства приділялась у різні часи увага у працях закордонних науковців. Зокрема у фундаментальних працях таких вчених, як Г. Мінцберг, М. Айкен, Д. Чайлд, М. Портер. У вітчизняній літературі питанню визначення факторів зовнішнього середовища приділено увагу у працях О. А. Шведчикова, І. М. Акімової, З. Є. Шершньової та ін.

Багато публікацій у вітчизняній та закордонній періодиці незмінно присвячується таким темам, як аналіз зовнішнього середовища за допомогою матричних методів. З часу розробки такі методи вже стали канонічними більшості рекомендаційних видань зі стратегії та управління, а також часто є предметом дослідження у статтях, що публікуються у наукових журналах.

Одним з таких методів є наприклад аналіз SWOT, що дозволяє провести оцінювання (ідентифікацію факторів) зовнішнього та внутрішнього середовища та основних їх чинників та проаналізувати основні компетенції, що відрізняють організацію, та ключові фактори успіху або загрози для майбутньої діяльності. Серед головних недоліків цього методу можна назвати припущення, що управлінці є ретельно обізнаними щодо усіх сильних та слабких сторін організації у контексті оточення та конкурентів, а також те, що у аналізі зовсім не застосовується кількісна оцінка виявлених внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на стратегію. Цей аналіз став основою для безлічі модифікацій, що розроблені для конкретних умов або ситуацій. Наприклад О. М. Анісімова рекомендує застосовувати цей метод у комплексі з аналізом фінансових показників діяльності підприємства [9].

Інший напряму досліджень пов'язаний з характеристиками зовнішнього середовища. Праці цього напряму зазвичай висвітлюють вузький кластер факторів зовнішнього середовища, а специфіка галузі, що досліджується, або теорії, що розробляється, обумовлюють змістовне наповнення результатів дослідження. Наприклад, Л. Ф. Попова зазначає та досліджує такі характеристики зовнішнього середовища, як неоднозначність, невизначеність, складність, ворожість [229]. М. М. Чубар пропонує здійснювати аналіз зовнішнього середовища (а точніше його вплив у даному випадку на експортний потенціал підприємства) за допомогою набору показників, розподілених по декількох категоріях за напрямами впливу – фінансово-податковий, правовий, транзитний, ресурсний, інформаційний [316]. О. О. Тараненко розкриває перелік факторів зовнішнього середовища, згрупованих за методикою TEMPLES (технології, економіка, політика, законодавство, оточуюче середовище, суспільство – соціальні та демографічні фактори) [277]. К. О. Кузнецова характеризує такі складові зовнішнього середовища, як ресурсний потенціал, державна політика, правове середовище, монополізація економіки, економічні умови, соціальні умови, товарні ринки, ринкова інфраструктура [157]. Стосовно факторів зовнішнього середовища, що

здійснюють вплив на організацію, а особливо на її структуру, у праці К. Трапа та І. Тіана зазначаються наступні: взаємодія з покупцями, вартість інновацій, ринкові процеси, посилення конкуренції, лібералізація економіки [360].

У третій групі праць аналіз зовнішніх факторів не оперує категоріями факторів або загальними групами, але навпаки зосереджується на специфічних факторах, властивих тій чи іншій галузі, або на факторах, що чинять певний ефект. Так, наприклад, у зв'язку з проблемами, що обумовлюють розвиток машинобудівних підприємств Л. Є. Довгань перераховує три групи факторів – економічні, соціальні та екологічні, до яких включено фактори як зовнішнього, так і внутрішнього впливу [87], а А. І. Півень фактори зовнішнього середовища не групує, але перераховує конкретні фактори впливу, специфічні для галузі машинобудування та такі, що мають негативний вплив: споживчий попит, курсові коливання національної валюти, інвестиції, тенденції ринку праці, нерозвиненість інфраструктури ринку, низька кредитоспроможність банків та ін. [225].

Одним із основних методів дослідження залишається класична матриця п'яти конкурентних сил М. Портера, що пропонує аналізувати зовнішнє середовище за п'ятьма основними групами – конкуренція існуючих на ринку підприємств, загроза товарів-субститутів, покупці, постачальники, загроза появи нових конкурентів [358], тобто більше фокусується на факторах та елементах мікрооточення.

На даний момент методи оцінювання зовнішнього середовища, що включають у себе «польові» дослідження або такі, що не застосовують сучасні джерела інформації, можна вважати дещо застарілими. Менеджери та аналітики усе частіше звертаються до різноманітної інформації, що міститься у спеціалізованих збірках, дослідженнях чи виданнях, у довідниках, докладах, звітах рейтингових агенцій, торгово-промислових організацій, бізнес-асоціацій, банків, аудиторських фірм та ін. Не дивлячись на різноманітність наявних публікацій, обсяг інформації може стати негативним фактором. Такі звіти та огляди містять доволі специфічні показники, що, по-перше, можуть виявитись

неактуальними у рамках певної держави або галузі промисловості, а по-друге – можуть не нести у собі практичної значущості. Тому важливим є не тільки використання надійних джерел інформації, але і розробка такого показника, що давав би змогу оцінювати силу впливу зовнішнього середовища взагалі.

Першим кроком з аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальні, економічні, політичні та технологічні тенденції у змінах середовища існування організацій. Така логіка поділу притаманна одному з класичних методів матричного аналізу – PEST. Але такий поділ видається занадто загальним та не враховує інформаційну складову, що має дуже важливе значення з точки зору впливу на управління підприємством.

Для виділення груп факторів, що будуть актуальними саме для підприємств машинобудування було проведено аналіз річної звітності машинобудівних підприємств. Для аналізу було обрано сорок три машинобудівних підприємства України. Для формування найбільш репрезентативної вибірки та запобігання викривлення результатів аналізу через фокусування на певному аспекті (наприклад, географічному, масштабному або галузевому) вибірку було сформовано з підприємств, що відрізняються основними видами діяльності, локацією, розміром та якістю діяльності (прибутковістю). Детальний опис вибірки наведено в додатку А.

З метою виявлення основних факторів впливу на діяльність машинобудівних підприємств України було проаналізовано основні фактори, що зазначені підприємствами галузі у якості ризиків, викликів та загроз діяльності підприємств. Для цього було використано дані фінансової звітності (регулярної звітності емітентів), а саме розділів «опис бізнесу» та звіт корпоративного управління. Інформаційна база була сформована за даними, що розміщені на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [3], сайті загальнодоступної інформаційної бази даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів [119], а також сайтах підприємств або сайтах розкриття інформації емітентів, та

згруповано за основними напрямками. Перелік ключових факторів впливу на діяльність машинобудівних підприємств України наведено на рис. 2.12.

На даний час існує декілька методів оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство, що передбачають формування інтегрального показника впливу та оперують актуальними для вітчизняних умов даними. До таких методик можуть бути віднесені:

- інтегральний показник впливу зовнішнього середовища з використанням методу нечітких множин розробки В. І. Лойко та Н. В. Єфанової [167];
- інтегральний показник оцінювання стану зовнішнього середовища В. В. Дорофєєвої [89];
- інтегральний показник фінансового стану за соціально-економічними факторами, С. В. Трохіної, Т. В. Фіактистової, В. А. Ільїної [289];
- дискримінантна модель оцінки рівня економічної нестабільності, Л. А. Могиліної [186; 187].

За результатами аналізу цих методик можна зробити два основних висновки щодо актуальності запропонованих методик:

- деякі з наведених розробок застосовують якісні показники-компоненти інтегральної оцінки. Такий підхід до формування інтегрального показника цілком залежить від якості експертної групи – досвіду, спеціалізації, наявності доступу до інформації її членів;
- методики сконцентровані на показниках локального, внутрішньодержавного рівня, та ігнорують зовнішнє оточення глобального напрямку. Включення лише показників, обмежених внутрішнім ринком держави є дещо невірним, адже українська економіка активно взаємодіє з економіками інших країн через торговельно-партнерські відносини, а також кожне підприємство, що здійснює експортно-імпорتنі операції, залежить від подій світового рівня, тому його діяльність не може бути розглянута лише в контексті внутрішньодержавних тенденцій.



— % підприємств, що зазначили фактори впливу

Рис. 2.12. Зовнішні фактори впливу на машинобудівні підприємства.

Джерело: сформовано автором

Інші недоліки, як і основні переваги існуючих методів аналізу впливу зовнішнього середовища наведено в додатку Б.

Спираючись на висновки щодо існуючих методів, при розробці методичного підходу аналізу впливу зовнішнього середовища з використанням інтегрального показника слід врахувати наступне:

- в якості компонентів інтегрального показника слід використовувати як якісні, так і кількісні показники;

- компоненти інтегрального показника мають відображати як локальне зовнішнє оточення підприємства (наприклад, рівень держави), так і глобальне оточення;

- для швидкої експрес-оцінки необхідно застосування обмеженої кількості факторів та мати за мету спрощення розрахунків. У разі необхідності замість ускладнених інтегральних показників, що прагнуть ретельного опису кожного можливого фактору для більш ретельного детального дослідження можуть додатково бути виконані традиційні методи аналізу мікрооточення.

Спираючись на результати розгляду існуючих методик, запропоновано логічну послідовність визначення впливу зовнішнього середовища на підприємство (рис. 2.13).

Оскільки галуззю дослідження є машинобудування, перелік показників буде обрано з огляду на фактори, що обумовлюють функціонування машинобудівних підприємств.

Для аналізу таких складових, як конкуренція, держава / законодавство, технології пропонується вживання індексів. Все більшої актуальності набуває використання індексів та рейтингів, що складаються такими міжнародними організаціями, як Всесвітній економічний форум, рейтингові агенції Fitch IBCA, Standard&Poor's, Moody's. Індексні показники розраховуються як комплексні, враховують декілька змінних та є досить об'єктивними.





Рис. 2.13. Послідовність аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємство. Джерело: розроблено автором

Найбільшою популярністю у аналітиків користуються Глобальний Індекс конкурентоспроможності (GCI) Всесвітнього економічного форуму та Індекс економічної свободи (IEF), що розраховується The Heritage Foundation. Кожен з наведених індексів побудований на основі багатьох більш детальних показників певних характеристик країни. Загальні складові обох індексів наведено у табл. 2.3.

Ці індекси пропонується включити для побудови інтегрального показника, що характеризуватиме вплив зовнішнього середовища на підприємство, адже вони можуть відображати значення кількох факторів впливу водночас.

Таблиця 2.3

## Складові глобальних індексів

Індекс	Глобальний Індекс конкурентоспроможності (GCI)	Індекс економічної свободи (IEF)
Кількість базових компонентів	103	56
Напрями вимірювання	<p><i>Середовище сприятливих умов</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установи та заклади</li> <li>2. Інфраструктура</li> <li>3. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій</li> <li>4. Макроекономічна стабільність</li> </ol> <p><i>Людський капітал</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Здоров'я</li> <li>6. Навики</li> </ol> <p><i>Ринки</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Товарний ринок</li> <li>8. Ринок праці</li> <li>9. Фінансова система</li> <li>10. Розмір ринку</li> </ol> <p><i>Інноваційна екосистема</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Динамічність бізнесу</li> <li>12. Здатність до інновацій</li> </ol>	<p><i>Верховенство закону</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Право власності</li> <li>– Ефективність судочинства</li> <li>– Чесність уряду (свобода від корупції)</li> </ul> <p><i>Розмір уряду</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Податкове навантаження</li> <li>– Витрати уряду</li> <li>– Фіскальне здоров'я держави (фінансування боргу)</li> </ul> <p><i>Ефективність законодавства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Свобода бізнесу</li> <li>– Свобода праці</li> <li>– Грошова свобода</li> </ul> <p><i>Відкритість ринків</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Свобода торгівлі</li> <li>– Свобода інвестування</li> <li>– Фінансова свобода</li> </ul>

Джерело: складено на основі [348; 350]

Глобальний індекс конкурентоспроможності відображатиме компоненту ринкової конкурентоспроможності продукції українського машинобудування, а також технологічну складову, а індекс економічної свободи – вплив держави і законодавства. З метою оцінки відповідності індексів було зроблено поверхнєве групування факторів впливу з рис. 2.12 до індексів (табл. 2.4).

До двох індексів також пропонується додати показники української економіки, а саме темп приросту ВВП [42] та темп приросту рівня безробіття [204] (темп приросту частки безробітного населення в загальній величині робочої сили), оскільки показники динаміки в індексах не розглядаються, а також чисті визначення цих показників не включені (ВВП лише у комбінації з іншими індикаторами для розрахунку розміру товарного ринку). Темп приросту ВВП країни пропонується враховувати у якості складової економічного стану, а темп приросту безробіття буде відображати складову працівників.

Таблиця 2.4

## Групування параметрів впливу до індексів

Параметр впливу	База групування	Індекс
Регуляторні	GCI через компоненти забезпечення державою стабільності політики, готовність уряду до змін, здатність регуляторного середовища адаптуватись до нових бізнес-моделей, ефективність юридичної системи в процесі диспуту із законодавством	GCI
Ринкові	GCI через ряд компонентів розділу «ринок продуктів»	
Інфляція	GCI через компоненти розділу «макроекономічна стабільність» (інфляція)	
Конкурентні	GCI через ряд компонентів розділу «ринок продуктів»	
Політичні	IEF через компоненти розділу «чесність уряду», наприклад довіра населення до політиків, прозорість розробки політики уряду, прозорість державних та громадянських установ та сфер діяльності	IEF
Податкові	IEF через компоненти розділу «податкове навантаження»	
Фінансові	IEF через ряд показників розділу «обмежування інвестування» та «право власності», а саме сила захисту інвесторів	
Державна підтримка	IEF через ряд показників «фіскальне здоров'я»	
Економічний стан	Темп приросту ВВП	Темп приросту ВВП
Трудові	Темп приросту безробіття	Темп приросту безробіття

*Джерело: сформовано автором*

Оскільки всі показники відрізняються шкалою вимірювання, для полегшення використання цих індексів та трактовки результату необхідна їх нормалізація:

– розбіжності шкалювання індексів: індекс глобальної конкурентоспроможності до 2017 року включно мав за розмірність шкалу від 1 до 7 на відміну від індексу економічної свободи (від 0 до 100), а з 2018 року також перейшов на шкалу від 0 до 100;

– темп приросту ВВП та темп приросту рівня безробіття можуть приймати значення від  $-1$ , та теоретично не є обмеженими в максимальному значенні, проте на практиці не перевищують одиницю. З метою підтвердження

гіпотези про шкалу цих показників від  $-1$  до  $1$  буде проведено аналіз кореляції як нормованих, так і ненормованих темпів приросту з результируючим показником.

Для нормалізації значень компонентів пропонується використання формули міні-максної нормалізації, тобто приведення визначень до шкали від  $0$  до  $1$  [68]:

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{j\min}}{x_{j\max} - x_{j\min}} \quad (2.1)$$

де  $x_{j\max}$  – максимально можливе значення  $x$ ;

$x_{j\min}$  – мінімально можливе значення  $x$ .

В процесі аналізу кореляції між запропонованими компонентами та результируючими показниками було виявлено дестимулюючий вплив темпу приросту рівня безробіття, тому нормалізацію цього показника було також здійснено за допомогою оберненої формули:

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{x_{j\max} - x_{ij}}{x_{j\max} - x_{j\min}} \quad (2.2)$$

Результати нормалізації показників наведено в табл. 2.5.

Оскільки світові рейтингові агенції користуються даними місцевих рейтингових агенцій, а не офіційною статистикою та застосовують такі характеристики, що відносно рідко згадуються у вітчизняній літературі та майже не застосовуються українськими аналітиками постає питання адекватності використання таких індексів у питаннях стратегічного аналізу та можливості використання їх для аналізу оточуючого середовища підприємства. Для цього необхідно проаналізувати взаємозв'язок динаміки індексів з основними (консолідованими) показниками діяльності підприємств. Для цього скористуємося офіційною статистикою діяльності підприємств машинобудівної галузі.

Таблиця 2.5

## Нормалізація значень показників

Показник	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
GCI min	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
GCI max	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	100,00	100,00
GCI Ukraine	3,90	4,00	4,14	4,05	4,14	4,00	4,00	4,10	57,00	57,00
GCI нормалізований	0,48	0,50	0,52	0,51	0,52	0,50	0,50	0,52	0,57	0,57
IEF min	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IEF max	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
IEF Ukraine	46,40	45,80	46,10	46,30	49,30	46,90	46,80	48,10	51,90	52,30
IEF нормалізований	0,46	0,46	0,46	0,46	0,49	0,47	0,47	0,48	0,52	0,52
Тп ВВП min	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Тп ВВП max	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Темп приросту ВВП	0,14	0,20	0,08	0,04	0,08	0,25	0,20	0,25	0,19	0,12
Тп ВВП нормалізований	0,57	0,60	0,54	0,52	0,54	0,63	0,60	0,63	0,60	0,56
Тп безробіття min	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Тп безробіття max	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Темп приросту рівня безробіття	-0,07	-0,02	-0,05	-0,04	0,27	-0,02	0,02	0,02	-0,07	-0,07
Тп безробіття нормалізований	0,47	0,49	0,48	0,48	0,64	0,49	0,51	0,51	0,46	0,47
Тп безробіття нормалізований (2)	0,53	0,51	0,53	0,52	0,36	0,51	0,49	0,49	0,54	0,53

Для аналізу взаємозв'язку індексів конкурентоспроможності та економічної свободи було обрано універсальні показники офіційної статистики, що характеризують стан або якість діяльності підприємств: обсяги реалізації продукції машинобудування, загальний фінансовий результат діяльності підприємств (сальдо), частка підприємств, що одержали прибуток на кінець звітного періоду, рівень рентабельності підприємств. Вхідні дані для розрахунку зведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Вхідні дані для розрахунку взаємозв'язку показників

Показник	Одиниця виміру	Роки									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг реалізації, млн. грн.	млн. грн.	97057	130848	140539	113927	101925	115262	131352	168282	208676	212027
Фінансовий результат (сальдо)	млн. грн.	4205	10640	9269	2769	-22380	-15374	-732	6120	7505	19852
Підприємства, які одержали прибуток	%	58,20	65,64	65,19	64,15	63,74	73,96	76,87	77,41	76,68	75,34
Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств	%	2,59	5,20	5,09	1,85	-13,26	-8,02	-0,40	3,00	3,21	8,01
Темп приросту ВВП	-	0,14	0,20	0,08	0,04	0,08	0,25	0,20	0,25	0,19	0,12
Тп ВВП нормалізований	-	0,57	0,60	0,54	0,52	0,54	0,63	0,60	0,63	0,60	0,56
Темп приросту рівня безробіття	-	-0,07	-0,02	-0,05	-0,04	0,27	-0,02	0,02	0,02	-0,07	-0,07
Тп безробіття нормалізований	-	0,47	0,49	0,48	0,48	0,64	0,49	0,51	0,51	0,46	0,47
Тп безробіття нормалізований (2)	-	0,53	0,51	0,53	0,52	0,36	0,51	0,49	0,49	0,54	0,53
GCI нормалізований	-	0,48	0,50	0,52	0,51	0,52	0,50	0,50	0,52	0,57	0,57
IEF нормалізований	-	0,46	0,46	0,46	0,46	0,49	0,47	0,47	0,48	0,52	0,52

Із аналізу коефіцієнтів кореляції (табл. 2.7) можна зробити висновок, що зміна глобального індексу конкурентоспроможності та індексу економічної свободи України тісно пов'язана зі зміною обсягів реалізованої продукції підприємствами машинобудування та дещо пов'язані із часткою прибуткових машинобудівних підприємств, проте фінансовий результат та рівень рентабельності усієї діяльності машинобудівних підприємств характеризуються слабкою кореляцією з цими індексами. Темп приросту ВВП між тим корелює із часткою підприємств, що одержали прибуток, а темп приросту рівня безробіття – із фінансовим результатом підприємств, а також із рівнем рентабельності усієї діяльності. Для подальших розрахунків буде застосовано темп приросту рівня безробіття, нормалізований за формулою для показників-дестимуляторів для забезпечення однакового вектору направленості впливу всіх компонентів.

Таблиця 2.7

**Коефіцієнт кореляції індексів з показниками діяльності підприємств**

Кореляція показників	Обсяг реалізації	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток	Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств
Темп приросту ВВП	0,20	-0,05	<b>0,62</b>	-0,03
Тпр ВВП нормалізований	0,20	-0,05	<b>0,62</b>	-0,03
Темп приросту рівня безробіття	-0,40	<b>-0,75</b>	-0,15	<b>-0,79</b>
Тпр безробіття нормалізований	-0,40	<b>-0,75</b>	-0,15	<b>-0,79</b>
Тпр безробіття нормалізований (2)	0,40	<b>0,75</b>	0,15	<b>0,79</b>
GCI нормалізований	<b>0,88</b>	0,38	<b>0,49</b>	0,28
IEF нормалізований	<b>0,78</b>	0,19	<b>0,50</b>	0,08

До аналізу впливу зовнішнього середовища також пропонується додати складову інформації у формі Булевої множини, що буде інтерпретуватися як 1, якщо кількість, складність та обсяг інформації впливають на діяльність підприємства, та 0 – якщо вплив відсутній.

Для повноти врахування зовнішніх факторів впливу на державному чи галузевому рівні пропонується введення нульової константи, що характеризуватиме рівень економічного розвитку країни – 1 – економічно розвинена країна, 0,75 – країни-колишні члени комуністичних режимів, 0,5 – країна, що розвивається активно, 0,25 – країна, що розвивається пасивно, 0,05 – нерозвинена країна, або 0 – дані відсутні.

Інтегральний показник впливу зовнішнього середовища матиме наступний вигляд:

$$I_{EI} = x_0 + ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4 + kx_5 \quad (2.3)$$

де  $I_{EI}$  – інтегральний показник рівня впливу зовнішнього середовища;

$x_0$  – нульова константа;

$x_1$  – нормалізований темп приросту ВВП;

$x_2$  – нормалізований темп приросту рівня безробіття;

$x_3$  – нормалізований GCI;

$x_4$  – нормалізований IEF;

$x_5$  – складова інформації;

$a, b, c, d, k$  – вагові коефіцієнти, сума яких становить 1. Стандартні значення вагових коефіцієнтів для розрахунків в даному дослідженні будуть встановлені як  $a = b = c = d = k = 0,2$ , що відображає практику компонування індексів глобальної конкурентоспроможності та економічної свободи задля впевненості у рівномірному включенні факторів впливу та запобігання перекосу результатів через ту чи іншу категорію.

Таким чином, завдяки використанню нормованих показників, кожен з яких має шкалу (0; 1), максимально можливе значення інтегрального показника впливу зовнішнього середовища становить 2, а мінімальне – 0. З метою спрощення аналізу результатів розрахунків та приведення максимально значення індексу до одиниці вагові коефіцієнти було поділено на 2, а формула набула виду:

$$I_{EI} = 0,5x_0 + 0,1x_1 + 0,1x_2 + 0,1x_3 + 0,1x_4 + 0,1x_5 \quad (2.4)$$

Результати розрахунку інтегрального показника впливу зовнішнього середовища наведено в табл. 2.8.

Рівень впливу зовнішнього середовища на машинобудівні підприємства буде охарактеризовано як високий, якщо інтегральний показник перевищує 0,7, та як середній, якщо рівень інтегрального показника знаходиться у межах від 0,4 до 0,7. У 2010–2019 роках рівень впливу можна охарактеризувати переважно як середній, але майже з граничним значенням між середнім та високим.

Для формалізації рекомендацій, послідовності, методів та понятійного апарату, що було застосовано для розробки та розрахунку інтегрального показника впливу зовнішнього середовища було сформовано відповідний науково-методичний підхід (рис. 2.14).



Таблиця 2.8

**Динаміка складових та інтегрального показника впливу  
зовнішнього середовища**

Назва компоненту	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Нульова константа	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Тп ВВП нормалізований	0,57	0,60	0,54	0,52	0,54	0,63	0,60	0,63	0,60	0,56
Тп безробіття нормалізований (2)	0,53	0,51	0,53	0,52	0,36	0,51	0,49	0,49	0,54	0,53
GCI нормалізований	0,48	0,50	0,52	0,51	0,52	0,50	0,50	0,52	0,57	0,57
IEF нормалізований	0,46	0,46	0,46	0,46	0,49	0,47	0,47	0,48	0,52	0,52
Булева множина	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
I <sub>ел</sub>	0,68	0,68	0,68	0,68	0,67	0,69	0,68	0,69	0,70	0,69
Рівень впливу	середній	середній	середній	середній	середній	середній	середній	середній	високий	середній

Використання інтегрального показника, що характеризує вплив зовнішнього середовища покликано уніфікувати процес аналізу зовнішнього середовища підприємства. Даний показник рекомендується застосовувати у комплексі з існуючими методами аналізу зовнішнього середовища для покращення якості аналізу та може вважати складовою системи стратегічного вибору.

Для формування ефективної системи стратегічного управління підприємством необхідне чітке усвідомлення ситуації як у країні, так і у світі. Це допоможе закласти у систему всі можливі ризики, пов'язані із зовнішнім оточенням підприємства, скоординувати управлінські процеси згідно сучасних економіко-правових, технологічних та соціально-політичних тенденцій та є особливо актуальним у сучасному економічному становищі країни. Застосування методу, що сприяє оцінці впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства за допомогою інтегрального показника, дозволяє отримати єдиний показник рівня впливу та зекономити час на проведення аналізу, що сприяє більш швидкому реагуванню підприємства на обставини.

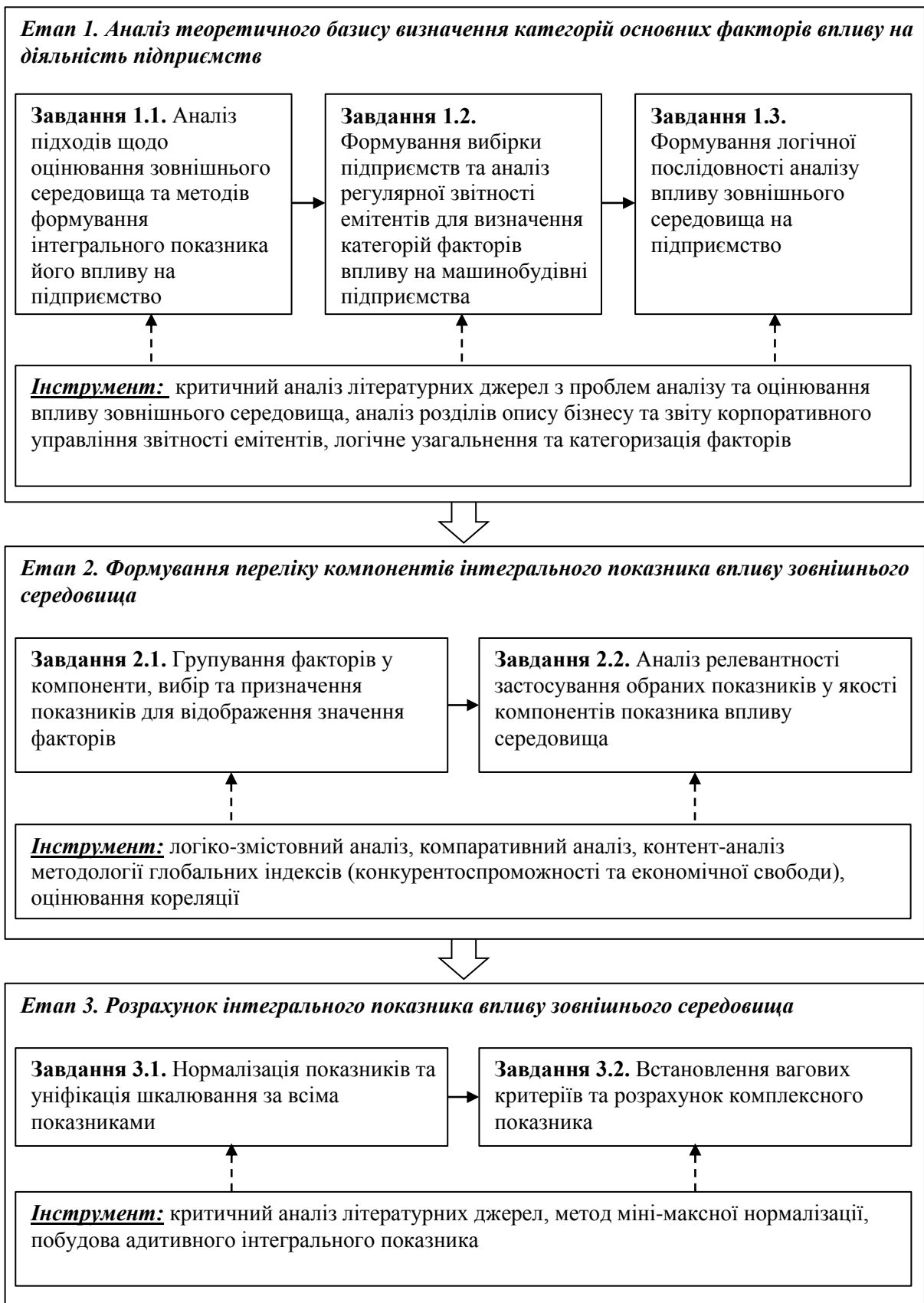


Рис. 2.14. Науково-методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство. Джерело: авторська розробка

### 2.3. Методичний підхід щодо оцінювання фінансового стану підприємств

Важливість оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання ґрунтується на високому рівні невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємств, кризовими тенденціями у світовій та вітчизняній економіці, що робить фінансову стійкість підприємства запорукою успіху в конкурентній боротьбі та у виконанні стратегічних планів. Удосконалення методів оцінювання фінансово-економічного стану підприємств дозволить уникнути помилок у стратегічному управлінні підприємством та поліпшити систему управління.

Систематичний аналіз фінансової діяльності підприємства обумовлений вимогами сучасної економічної ситуації та базовими законами ринку – тільки ті підприємства, що здатні провадити збалансовану економічну діяльність та ефективно використовувати наявні ресурси, мають змогу продовжувати участь у конкурентній боротьбі. Фінансовий стан підприємства визначає подальші можливості його розвитку та відображає, наскільки економічні інтереси власників та партнерів підприємства враховуються та відстоюються правлінням підприємства.

Як зазначає Г. А. Семенов «Актуальність задач, пов'язаних із прогнозуванням фінансового стану підприємства, відбита в одному з використовуваних визначень фінансового аналізу, відповідно до якого фінансовий аналіз являє собою процес, заснований на вивченні даних про фінансовий стан підприємства і результати його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів діяльності» [253, с. 136]. Тобто, одним із завдань такого аналізу є зниження невизначеності, що пов'язана з прийняттям рішень щодо майбутніх стратегічних дій підприємства.

Менеджери підприємств використовують інструменти фінансового аналізу для побудови бази як короткострокових, так і довгострокових рішень щодо управління підприємством, здійснення стратегічного вибору. Результати

фінансового аналізу дають можливість оцінити інвестиційну привабливість підприємства, якість існуючої системи управління, побудувати прогнози щодо діяльності підприємства.

Аналіз фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності провадиться на основі вивчення взаємозалежності та динаміки показників фінансової інформації та може бути за своїм змістом ретроспективним (направленим у минуле) та перспективним (з елементами прогнозування майбутнього).

Аналіз фінансового стану підприємства може виконуватись як його працівниками, управлінцями, власниками, так і партнерами, контролюючими органами або конкурентами. Аналіз фінансового стану, що здійснюється суб'єктами зовнішнього щодо підприємства середовища, називається зовнішнім та має за основу дані публічної фінансової звітності. Складові такого аналізу є менш деталізованими (у порівнянні із складовими внутрішнього фінансового аналізу). Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізів пов'язана з відмінностями в їх інформаційному забезпеченні і завданнях, що поставлені перед виконавцем аналізу.

В літературі з аналізу фінансового стану підприємства розрізняють такі види оцінювання аспектів фінансового стану, як оцінювання платоспроможності, фінансової стійкості, ймовірності банкрутства підприємства. Найбільш популярними є методики інтегрального або комплексного аналізу ймовірності банкрутства, що також характеризують фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Призначення цих методик полягає у можливості прогнозування виникнення кризового становища на підприємстві заздалегідь, ще до появи кризових явищ або передумов за допомогою одного результуючого показника.

Існуючі методи оцінювання фінансового стану або прогнозування ймовірності банкрутства можна поділити на наступні [64]:

1) аналітичні, що базуються на комплексному підході до аналізу фінансового стану, або здійснення аналізу на базі певного переліку коефіцієнтів, але не передумовляють розрахунок інтегрального показника;

2) якісні, що є системами експертних оцінок;

3) кількісні, результатом яких є розрахунок інтегрального, узагальнюючого показника.

Існує інша класифікація методів оцінки фінансового стану, що дозволяє виділити п'ять методів оцінки фінансового стану підприємства в залежності від структурних елементів цих методів [152]:

– коефіцієнтний, що спирається на систему коефіцієнтів, які характеризують або всю сукупну діяльність підприємства, або певний аспект діяльності, та є доволі трудомістким через необмежену кількість складу системи коефіцієнтів;

– комплексний, що має за основу аналіз загальних показників діяльності у динаміці, та групує показники за напрямками дохідності або рентабельності;

– інтегральний, що має за мету формування єдиного показника оцінювання фінансового стану, який ґрунтується на компонентах узагальнюючих показників рівня платоспроможності, фінансової незалежності та якості активів підприємства;

– беззбитковий, що спирається на аналіз запасу фінансової стійкості за допомогою аналізу операційного важеля та його значення при формуванні результатів діяльності підприємства, та дозволяє оцінити прибутковість підприємства після подолання точки беззбитковості, а також оцінити внесок кожного напрямку діяльності до фінансової стійкості підприємства;

– рівноважний, що базується на позиції досягнення рівноваги між ліквідними потоками від господарсько-інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, або сфер генерації та витрат коштів, баланс яких означатиме рівновагу діяльності (або нульовий сукупний результат господарської та фінансової діяльності).

Використання інтегрального показника при оцінці фінансового стану дозволяє сформуванню однозначну кількісну оцінку, що забезпечить порівнянність результату підприємства з іншими підприємствами, або з історичним трендом фінансового стану підприємства, дозволяючи дослідити динаміку розвитку, або порівняти фактичні значення та їх відповідність до поставлених завдань та планів [228].

До складу інтегрального показника може входити ряд ключових індикаторів, наприклад коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, або їх модифікації. На їх основі розраховується єдиний показник, що відображає певний граничний рівень характеристики фінансового стану як задовільного або незадовільного.

При формуванні моделі оцінювання фінансового стану обирається певна кількість показників, що містить, як правило, п'ять–сім показників, які характеризують найважливіші аспекти діяльності підприємства. Невелика кількість компонентів дозволяє забезпечувати відносну легкість розрахунків та практичність застосування. Показники обираються або експертним методом, або за допомогою статистико-математичних досліджень.

Як зазначають О. В. Гребенікова та К. О. Соломянова-Кирильчук [64, с. 222], обрані діагностичні компоненти повинні мати ряд певних властивостей, до яких входять необхідність мати слабку взаємну кореляцію для запобігання дублюванню інформації та мати високу кореляцію з ознаками, що не входять до діагностичного набору.

Це дозволяє отримати відносно достовірну оцінку фінансового стану, але також має ряд недоліків. По-перше, при виключенні показників для запобігання дублюванню інформації є ризик виключення критичних показників, що є унікальними сигналами про фінансовий стан підприємства. Оскільки джерелом інформації для розрахунку показників фінансового стану є фінансова звітність підприємства, вірогідність взаємокореляції завжди матиме місце при розрахунку взаємозв'язків. По-друге, значення коефіцієнтів при основних складових інтегрального показника виводяться авторами-науковцями з

врахуванням наявного програмного забезпечення, доступу до інформації, суб'єктивного підходу до формування бази досліджуваних підприємств. Тобто, в інтегральний показник ще на етапі його розробки включається ймовірність помилки. По-третє, застосування методики прогнозування ймовірності банкрутства не дає повної гарантії на достовірний результат, чим більший період, на який виконується прогноз – тим нижча достовірність показнику. Це ускладнюється в умовах нестабільності вітчизняної економіки та постійної турбулентності зовнішнього середовища підприємств.

При врахуванні означених недоліків вбачається доцільним розробка комплексної експрес-методики оцінювання фінансового стану підприємства, що характеризувала б основні складові фінансового стану. Логіка побудови такої методики базуватиметься на розумінні необхідності регулярного детального моніторингу фінансового стану підприємства, у якому експрес-методика покликана слугувати проміжним засобом швидкого визначення поточного стану підприємства, що може використовуватися будь-яким фахівцем підприємства як при щоденній роботі, так і при оцінюванні стратегічних альтернатив підприємства.

Для вибору показників аналізу фінансового стану, що використовуватимуться в якості складових комплексної оцінки було проаналізовано існуючі методики аналізу ймовірності банкрутства підприємства та методики комплексного оцінювання фінансового стану, що полягають в побудові інтегрального показника. Такий підхід обумовлений тим, що показники, що застосовувалися при побудові цих моделей, було відібрано вченими на основі ретельних наукових досліджень як найбільш актуальні для цього типу аналізу. Для вибору показників оцінювання фінансового стану було проаналізовано шістнадцять зарубіжних та вітчизняних методик оцінювання фінансового стану або прогнозування банкрутства, зокрема:

1. Двофакторна модель Е. Альтмана.
2. П'ятифакторна модель Е. Альтмана.
3. Модель Р. Тафлера і Г. Тішоу.

4. Модель Р. Ліса.
5. Модель Г. Спрінгейта.
6. Модель Д. Чессера.
7. Модель Дж. Фулмера.
8. Модель Ж. Лего.
9. Модель Ж. Конана і М. Гольдера.
10. Дискримінантна функція К. Беєрмана.
11. Модель Г. В. Давидової та О. Ю. Белікова.
12. Модель Ю. Ю. Гусєвої та О. В. Гребенікової.
13. Модель А. В. Постюшкова.
14. Універсальна дискримінантна функція О. Терещенка.
15. Модель О. П. Зайцевої.
16. Модель К. О. Соломянової-Кирильчук та О. В. Гребенікової.

В додатку В наведено основні компоненти, метод розрахунку, а також результат аналізу основних переваг та недоліків кожного методу. Кожна з методик має за основу розрахунок адитивного інтегрального показника, що містить в середньому від п'яти до семи компонентів, але всі відрізняються переліком компонентів та значенням коефіцієнтів компонентів у моделі розрахунку. Було проведено аналіз використовуваних показників на предмет частоти їх застосування у моделях (дод. Д). Сумарний перелік показників, що використовується в аналізованих методиках нараховує п'ятдесят дев'ять показників. Показники були проранжовані на основі:

- загальної частоти використання в моделях;
- частоти використання в моделях, що розроблені вітчизняними вченими та вченими країн пострадянського простору (як країн з умовами, що наближені до українських).

За результатами аналізу було виділено п'ять ключових показників, що будуть використані для подальших розрахунків:

- коефіцієнт трансформації активів;
- частка оборотних коштів в активах;



- коефіцієнт поточної ліквідності;
- рентабельність загальних витрат;
- рентабельність власного капіталу.

Характеристика показників, алгоритм розрахунку та нормативні значення наведені в табл. 2.9.

Для формування інтегрального показника, що характеризуватиме фінансовий стан підприємства пропонується скористатися класичним методом згортки показників – функція Харрінгтона. В основі побудови цієї узагальнюючої функції полягає ідея перетворення натуральних значень окремих показників у безрозмірну шкалу бажаності. Шкала бажаності є психофізичною шкалою, що має за основу встановлення відповідності між фізичними та психологічними параметрами [41; 270]. Використання шкали Харрінгтона дозволить нівелювати ряд недоліків, що зазвичай притаманні адитивним моделям: згортка показників відбуватиметься на основі перетворення значень показників у безрозмірну шкалу, а тому буде усунена можливість кореляції між показниками, адже в розрахунку буде застосовано якісну характеристику кожного показника, а також зникає необхідність визначення параметрів коефіцієнтів при кожному показнику через використання якісних значень. Використання функції бажаності також не обмежує кількість показників, що можуть бути застосовані – при необхідності можливе використання повного пакету коефіцієнтів.

Для визначення нормативних значень показників та формування шкали бажаності за результатами діяльності підприємств у 2019 році було розраховано показники для усієї сукупності аналізованої вибірки сорока трьох підприємств (дод. Е). З отриманих масивів даних було розроблено шкалу від 0 до 1 за кожним з показників за допомогою формули ПРОЦЕНТИЛЬ програми Excel (дод. Ж). Шкала бажаності показників наведена в табл. 2.10.

## Характеристика обраних показників для оцінки фінансового стану

Показник	Характеристика	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт трансформації активів	Коефіцієнт відображає якість використання активів, тобто кількість коштів, принесених підприємству одиницею активу. Відмінність показника від рентабельності активів в тому, що він відображає не прибутковість діяльності підприємства, а інтенсивність обороту, тому при розрахунку використовується не чистий прибуток, а виручка за період. Показник доречно аналізувати у порівнянні до показників конкурентів, адже він дає можливість порівнювати ефективність виробництва або управління активами	$K_1 = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Активи}}$	Нормативного значення коефіцієнту не існує, оскільки воно залежить від галузі діяльності підприємства та специфіки функціонування самого підприємства, але чим вище значення – тим краще
Частка власних оборотних коштів (чистого оборотного капіталу) в активах	Коефіцієнт вимагає постійного контролю з боку фінансових спеціалістів підприємств, адже дозволяє вчасно визначити проблеми в діяльності – як нестача, так і накопичування оборотних коштів можуть слугувати причиною кризи: в першому випадку, передумови можуть полягати в елементарній нестачі коштів та неплатоспроможності, у другому – у зниженні рівня реалізації та попиту	$K_2 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$	Нормативне значення показника залежить від галузевої приналежності підприємства, та зазвичай розраховується для порівняння декількох підприємств
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відображає можливість підприємства сплачувати поточні зобов'язання за рахунок тільки оборотних коштів, демонструє, яка частка зобов'язань може бути сплачена власними активами підприємства, а тому є важливою ланкою в аналізі фінансового стану	$K_3 = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Оптимальним для цього показника можна вважати значення від 1,5 до 2 в залежності від галузі та типу підприємства. Зниження показника до 1 та менше сигналізує про зниження загальної платоспроможності підприємства
Рентабельність загальних витрат	Використовується для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства. Оскільки до розрахунку включено витрати не пов'язані безпосередньо з виробництвом та реалізацією, більш детальне вивчення показника та його елементів дає змогу визначити проблемні зони витрат для подальшої оцінки їх доцільності в діяльності підприємства	$K_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні витрати}}$	Значення показника залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього напрямів впливу, а також від специфіки галузі та продукту виробництва. Повинно бути як мінімум позитивним
Рентабельність власного капіталу	Цей показник є одним з найважливіших при оцінці інвестиційної привабливості підприємства, або ефективності розробки та впровадження бізнес-планів, адже показує ефективність використання власного капіталу при провадженні діяльності	$K_5 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	Чим вище значення показника, тим краще. Норматив залежить не тільки від галузі діяльності підприємства, але і від стану економіки країни, в якій підприємство провадить діяльність, та зростає в залежності від росту нестабільності. Повинно бути як мінімум позитивним. У вітчизняних умовах часто за нормативне вважається значення >0,2. Цей показник також можна порівнювати за ставками по банківським депозитам у якості альтернативного напрямку вкладення грошей

Сформована шкала Харрінгтона може бути використана для подальшого аналізу фінансового стану машинобудівних підприємств у порівнянні до галузевих трендів, та як видно з табл. 2.10, її граничні значення (погано / задовільно) в цілому відповідають нормативному визначенню значень показників. Перетворення показників до якісних значень з використанням фактичних даних підприємств галузі відтворює технологію бенчмаркінгу, а також уможлиблює порівнянність результатів машинобудівних підприємств.

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона представляє собою середнє геометричне бажаностей  $D$  окремих параметрів  $K$  та має вигляд:

$$I_{FS} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_{ia}}, \quad (2.5)$$

де  $I_{FS}$  – значення інтегрального показника фінансового стану підприємства;

$K_{ia}$  – значення показника за результатами розпізнавання за шкалою бажаності.

На основі запропонованого алгоритму розрахунку для наочного представлення інтегрального показника на рис. 2.15 побудовано графічну інтерпретацію показника у формі піраміди за прикладом існуючих графічних методів [319; 329]. Основою піраміди інтегрального показника є обрані компонентні показники фінансового стану  $K_{1-5}$ , що трансформуються за допомогою шкали бажаності у якісні значення  $K_{1-5a}$ , та формують інтегральний показник  $I_{FS}$ .

Узагальнена функція є дуже чутливою до окремих параметрів, а тому  $I_{FS} = 0$ , якщо хоча б один зі складових дорівнює нулю, а з іншого боку  $I_{FS} = 1$  тільки в тому випадку, коли всі окремі складові дорівнюють 1. Оскільки саме показники підприємств вибірки було застосовано для розроблення шкали, нульові значення розпізнані за шкалою було змінено на одну десятитисячну для кожного з базових мінімальних значень. При значенні  $I_{FS} = 0,7$  рівень фінансового стану підприємства є високим, при  $0,4 < I_{FS} < 0,7$  – середнім, при  $I_{FS} < 0,4$  – низьким.

Таблиця 2.10

**Шкала бажаності показників оцінки фінансового стану для підприємств  
машинобудівної галузі**

Бажаність	Відмітка бажаності	Значення показника	Норматив
<b>Коефіцієнт трансформації активів</b>			
Дуже добре	0,80–1,00	$1,78 \leq K_1$	Максимізація
Добре	0,63–0,80	$1,20 \leq K_1 < 1,78$	
Задовільно	0,37–0,63	$0,97 \leq K_1 < 1,20$	
Погано	0,20–0,37	$0,54 \leq K_1 < 0,97$	
Дуже погано	0,00–0,20	$K_1 < 0,54$	
<b>Частка власних оборотних коштів (чистого оборотного капіталу) в активах</b>			
Дуже добре	0,80–1,00	$0,39 \leq K_2$	–
Добре	0,63–0,80	$0,32 \leq K_2 < 0,39$	
Задовільно	0,37–0,63	$0,08 \leq K_2 < 0,32$	
Погано	0,20–0,37	$-0,07 \leq K_2 < 0,08$	
Дуже погано	0,00–0,20	$K_2 < -0,07$	
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>			
Дуже добре	0,80–1,00	$3,23 \leq K_3$	1,5–2
Добре	0,63–0,80	$2,20 \leq K_3 < 3,23$	
Задовільно	0,37–0,63	$1,17 \leq K_3 < 2,20$	
Погано	0,20–0,37	$0,80 \leq K_3 < 1,17$	
Дуже погано	0,00–0,20	$K_3 < 0,80$	
<b>Рентабельність загальних витрат</b>			
Дуже добре	0,80–1,00	$0,07 \leq K_4$	Максимізація
Добре	0,63–0,80	$0,02 \leq K_4 < 0,07$	
Задовільно	0,37–0,63	$0 \leq K_4 < 0,02$	
Погано	0,20–0,37	$-0,04 \leq K_4 < 0$	
Дуже погано	0,00–0,20	$K_4 < -0,04$	
<b>Рентабельність власного капіталу</b>			
Дуже добре	0,80–1,00	$0,11 \leq K_5$	Максимізація (> 0,2)
Добре	0,63–0,80	$0,06 \leq K_5 < 0,11$	
Задовільно	0,37–0,63	$0,01 \leq K_5 < 0,06$	
Погано	0,20–0,37	$-0,04 \leq K_5 < 0,01$	
Дуже погано	0,00–0,20	$K_5 < -0,04$	

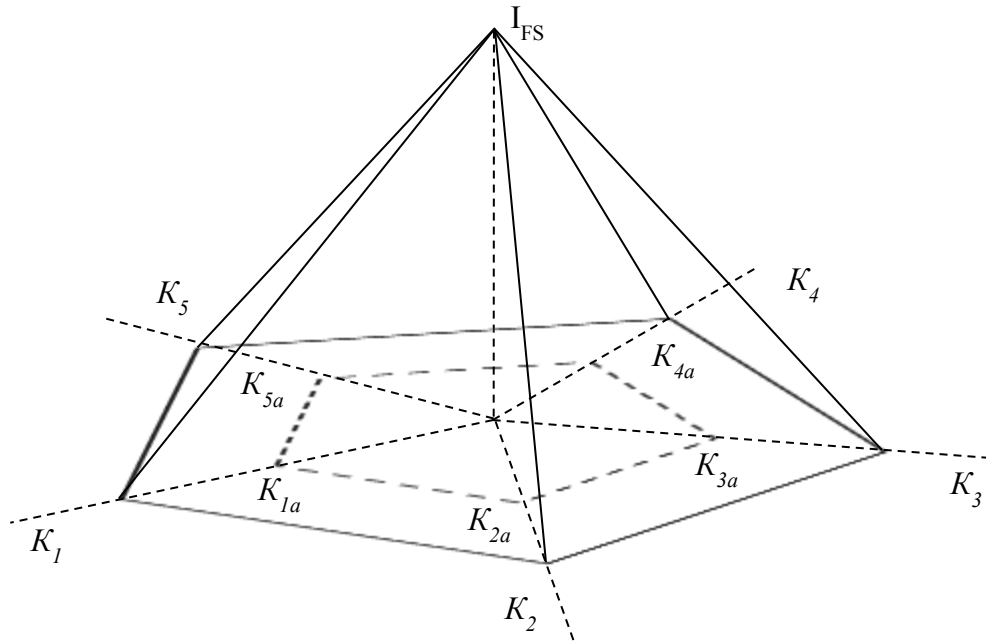


Рис. 2.15. Графічна інтерпретація інтегрального показника рівня фінансового стану з використанням шкали бажаності. Джерело: авторська розробка

Для виконання подальшого аналізу та наведення розрахунку на прикладі конкретних підприємств пропонується розподілити підприємства на кластери. Як зазначає О. Орлов, кластеризація допомагає виявити природний розподіл даних на певні класи, уникаючи при цьому суб'єктивної оцінки дослідника, а також виділити однорідні групи даних за відсутності загальної однорідності [202].

За результатами аналізу рекомендацій з проведення кластеризації [22; 126; 202; 336] було розроблено та виконано наступну послідовність дій за допомогою програми Statistica:

1. Стандартизація показників для забезпечення актуальних результатів (адже різний масштаб даних впливає на результати). Для аналізу було застосовано показники величини чистої виручки та чисельності персоналу підприємств, що дозволить розподілити підприємства за відносним розміром. Обсяг виручки та чисельність персоналу характеризують масштабність діяльності, що може в свою чергу слугувати орієнтиром складності оточення, у

якому функціонує підприємство, а також бути однією з передумов формування певного набору стратегій. Стандартизацію показників було виконано в автоматизованому режимі за допомогою розрахунку середніх величин та стандартного відхилення. Вхідні дані та стандартизовані значення показників наведено в додатку З.

2. Виконання деревоподібної кластеризації для отримання дендрограми і визначення первинної кількості кластерів (ієрархічний метод). За результатами побудови дендрограми (рис. 2.16) було зроблено висновок про наявність трьох кластерів у масиві даних. Порядок об'єднання у кластери та таблиця Евклідових відстаней наведені в додатку К.

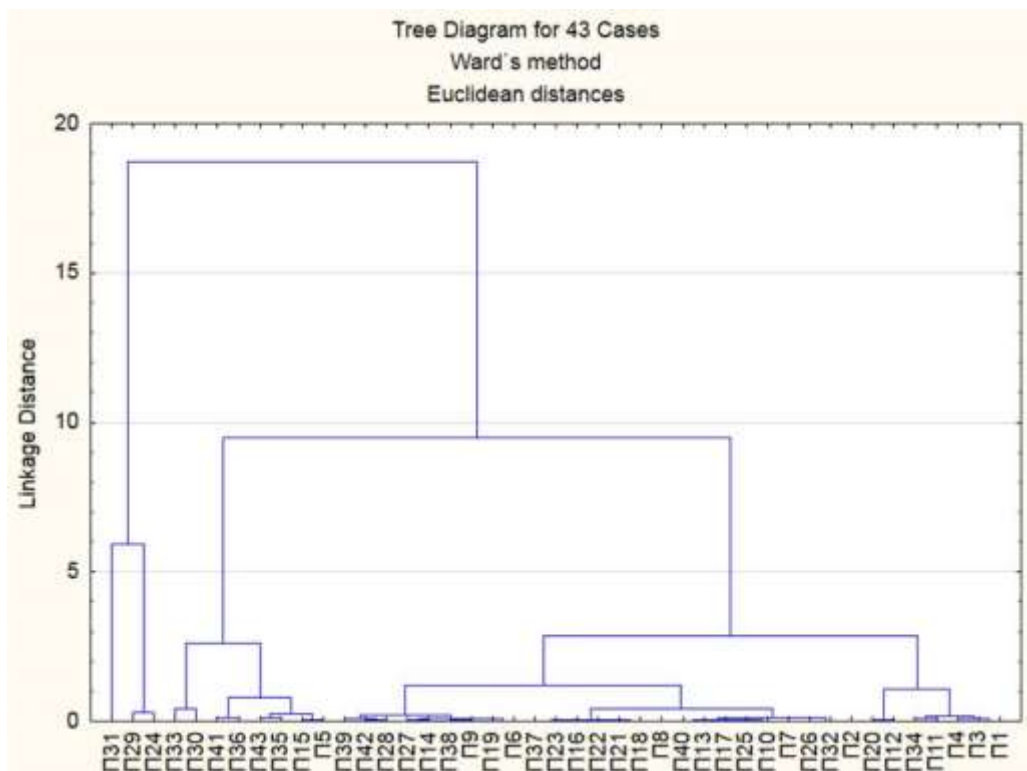


Рис. 2.16. Дендрограма розподілу машинобудівних підприємств

3) Використання методу k-means на основі результату дендрограми щодо кількості кластерів для остаточного визначення складу кластерів. Склад кластерів було отримано після трьох ітерацій. Графічний результат побудови та

відстані від центру кластерів за кожним кластером наведено в додатку Л. Характеристика та склад кластерів наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Склад виділених кластерів вибірки підприємств

Кластер	Перелік підприємств	Характеристика
Кластер 1	П24, П29, П31	До першого кластеру увійшли підприємства АТ «Турбоатом», ПРАТ «Дніпровагонмаш» та ПАТ «Крюківський Вагонобудівний Завод» (найбільше з досліджуваних) Підприємства характеризуються виручкою від 2,8 млрд грн. та чисельністю персоналу більше 3 тис. осіб
Кластер 2	П5, П15, П30, П33, П35, П36, П41, П43	До другого кластеру увійшли вісім підприємств із чисельністю персоналу від 900 осіб, але з досить різними показниками виручки – від 200 млн грн. до 1,5 млрд грн.
Кластер 3	П1, П2, П3, П4, П6, П7, П8, П9, П10, П11, П12, П13, П14, П16, П17, П18, П19, П20, П21, П22, П23, П25, П26, П27, П28, П32, П34, П37, П38, П39, П40, П42	У третьому кластері нараховується тридцять два підприємства з чисельністю персоналу до 500 осіб та виручкою до 270 млн грн. (окрім двох підприємств з виручкою 700-800 млн грн.)

З метою детального аналізу фінансового стану підприємств пропонується виділити типопредставників кожного кластеру за показником відстані до центру кластеру:

1. Кластер 1: пропонується використовувати всі три підприємства, адже відстань кожного є 1–2:

- П24 – ПРАТ «Дніпровагонмаш»;
- П29 – АТ «Турбоатом»;
- П31 – ПАТ «КВБЗ».

2. Кластер 2 та 3: пропонується обрати підприємства з мінімальною, максимальною, та медіанною відстанями для забезпечення репрезентативності аналізу:

- П5 – АТ «БМЗ «Прогрес»;
- П9 – АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»;

- П12 – ПАТ «Завод Фрунзе»;
- П26 – АТ «ОЗКПА»;
- П32 – ПРАТ «БЕТЗ»;
- П33 – АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»;
- П36 – АТ «ХАРП».

З метою оцінювання фінансового стану машинобудівних підприємств України було розраховано коефіцієнти  $K_{1-5}$  для кожного з десяти машинобудівних підприємств. Для аналізу рівня кожного коефіцієнта відносно критеріїв ( $K_{ia}$ ), вказаних у шкалі бажаності (табл. 2.10) та встановлення значення згідно шкали було використано формулу ПРОЦЕНТРАНГ програми Excel, що дозволяє встановити найточніше значення результату розпізнавання компонентного показника відносно заданої шкали. Інтегральний показник рівня фінансового стану було розраховано за формулою 2.5. Результати розрахунків для аналізованих підприємств наведено в табл. 2.12.

За результатами розрахунку інтегрального показника можна зробити висновок, що рівень фінансового стану п'яти підприємств у виборці є середнім, рівень одного підприємства є слабким (АТ «ХАРП»), а чотирьох підприємств – сильним, адже інтегральний показник фінансового стану перевищує 0,7.

Для формалізації рекомендацій, послідовності, методів та понятійного апарату, що було застосовано для розробки та розрахунку інтегрального показника рівня фінансового стану було сформовано етапність та рекомендації у вигляді методичного забезпечення, що наведені на рис. 2.17.

Запропоноване методичне забезпечення для аналізу фінансового стану машинобудівних підприємств характеризується рядом переваг. Можливість дублювання даних або взаємовпливу одного показника на інший нівелюється при нормуванні складових комплексної оцінки за шкалою бажаності, а тому прямої участі в розрахунку функції бажаності вони не беруть; при цьому у встановленні нормованих значень компонентних показників враховані галузеві тенденції, тому основні недоліки, що може містити в собі модель аналізу фінансового стану враховані та виключені.



Таблиця 2.12

## Інтегральний показник рівня фінансового стану машинобудівних підприємств України у 2019 р.

№ п/п	Назва підприємства	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_{1a}$	$K_{2a}$	$K_{3a}$	$K_{4a}$	$K_{5a}$	$I_{FS}$
П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	1,83	0,08	1,15	0,05	0,28	0,81	0,38	0,36	0,76	0,95	0,60
П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	0,67	0,24	1,35	0,02	0,12	0,29	0,48	0,40	0,67	0,81	0,49
П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	1,33	0,43	3,99	0,03	0,06	0,69	0,83	0,86	0,74	0,62	0,74
П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	2,13	0,32	1,55	0,15	0,79	0,90	0,64	0,50	0,95	0,98	0,77
П26	АТ «ОЗКПА»	1,50	0,38	2,46	-0,03	-0,09	0,74	0,79	0,71	0,21	0,14	0,42
П29	АТ «Турбоатом»	0,38	0,31	2,25	0,12	0,06	0,14	0,60	0,67	0,90	0,64	0,50
П31	ПАТ «КВБЗ»	1,85	0,63	4,08	0,11	0,26	0,83	0,95	0,88	0,88	0,90	0,89
П32	ПРАТ «БЕТЗ»	1,48	0,68	9,03	0,08	0,16	0,71	0,98	0,93	0,86	0,86	0,86
П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	0,67	0,23	1,54	0,07	0,09	0,33	0,45	0,45	0,81	0,71	0,52
П36	АТ «ХАРП»	0,27	-0,36	0,42	-0,11	0,09	0,12	0,07	0,12	0,10	0,74	0,15



Рис. 2.17. Методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства. Джерело: авторська розробка

Один із можливих недоліків комплексних або інтегральних показників фінансового стану – це спотворення результатів при включенні в розрахунок коефіцієнтів з від’ємним значенням. Використання шкали бажаності для формування інтегрального показника призводить коефіцієнти-компоненти до такої форми, що забезпечує їх порівнянність.

Іншою перевагою цього методу є використання фактичних даних. В процесі аналізу можна обрати будь-який набір підприємств для встановлення нормативних значень шкали бажаності – безпосередніх конкурентів, галузевих лідерів, середньогалузеві показники. Такий підхід дозволяє отримати реальні рівні показників для аналізу підприємства, значення, що є актуальними для галузі та специфіки діяльності підприємства, на відміну від теоретичних, нормативних значень, що не завжди є доречними при аналізі діяльності підприємств тієї чи іншої галузі.

Показник, що можна отримати в результаті розрахунку є характеристикою підприємства відносно його відповідності поточним ринковим умовам, дає можливість зробити обґрунтований висновок щодо фінансового стану підприємства та може бути використаний як основа для подальших досліджень, виконання розробки стратегії та реалізації управлінських рішень.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасних тенденцій машинобудівної галузі є основою для вдосконалення підходів щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств та фінансового стану підприємств машинобудівної галузі, дозволить врахувати істотні умови функціонування підприємств цієї галузі та їх потреби. На основі аналізу машинобудівної галузі України та окремих машинобудівних підприємств зроблено наступні висновки:

1. Машинобудування є основою промисловості будь-якої країни, адже продукція машинобудівної галузі є активатором для діяльності інших галузей. Галузь машинобудування України охоплює більше ніж двадцять спеціалізованих підгалузей, та становить 7% у промисловості країни за обсягом реалізованої продукції або 10% за кількістю підприємств. Останнім часом спостерігається загострення конкуренції в машинобудівній галузі через зростаючу відкритість ринків, що простежується у неухильному зростанні імпорту України, проте рівень експорту залишається стабільним протягом останніх п'яти років. Реалізація машинобудівної продукції при цьому відзначається відносно стабільним зростанням. Рівень капітальних інвестицій у машинобудівні підприємства не має певного тренду та є нестабільним, а обсяги фінансування інноваційної діяльності знижуються. Простежується падіння впровадження інноваційних видів продукції, а кількість інноваційних підприємств знизилась майже втричі за останнє десятиріччя. Основними проблемами машинобудівної галузі є проблеми подальшого розвитку та його фінансування, питання конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та світовому ринках, а також відповідність до нових технологічних стандартів та можливість виробництва інноваційної продукції.

2. Оскільки будь-яке підприємство є відкритою системою, зовнішнє середовище впливу є невід'ємною частиною його існування, та повинно підлягати регулярному аналізу для забезпечення оптимального функціонування. Визначено, що фактори мікрооточення або середовища прямого впливу, як і об'єкт аналізу, знаходяться під впливом факторів макрооточення. Також, на відміну від факторів макрооточення, об'єкт аналізу (підприємство) здатний також здійснювати вплив на фактори мікрооточення. З метою уніфікації площини аналізу, для оцінювання впливу зовнішнього середовища в роботі запропоновано зосередити увагу макрооточенні, що дозволить здійснити більш повний охоплення факторів впливу. На основі узагальнення існуючих зарубіжних та вітчизняних методик аналізу зовнішнього середовища зроблено висновок про необхідність подальшого удосконалення

методичного забезпечення, оскільки існуючі методики фокусуються переважно на якісних, описових показниках, або сконцентровані на показниках локального, внутрішньодержавного рівня, та ігнорують зовнішнє оточення глобального напрямку.

3. З метою виявлення основних факторів впливу на діяльність машинобудівних підприємств України було проаналізовано регулярну звітність емітентів сорока трьох підприємств, а саме основні фактори, що зазначені підприємствами галузі у якості ризиків, викликів та загроз діяльності підприємств. Було виділено такі групи факторів, як законодавчі, економічні, ринкові, політичні, конкурентні, трудові та фінансові. На основі узагальнення факторів впливу, запропоновано формування інтегрального показника рівня впливу зовнішнього середовища, та відображення факторів через глобальні індекси (глобальний індекс конкурентоспроможності та індекс економічної свободи), а також показники української економіки (темپ приросту ВВП та темп приросту рівня безробіття). До розрахунку також запропоновано включити складову інформації у формі Булевої множини та введення нульової константи, що характеризуватиме рівень економічного розвитку країни. Використання інтегрального показника покликано уніфікувати процес аналізу зовнішнього середовища підприємства. Для систематизації запропонованих рекомендацій розроблено методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство.

4. Фінансовий стан підприємства відображає можливості підприємства щодо подальшого розвитку, а тому оцінювання фінансового стану є необхідним для формування стратегії розвитку підприємства. На основі узагальнення теоретичних положень щодо аналізу фінансового стану зроблено висновок про доцільність використання інтегрального показника, що дозволяє сформувати однозначну кількісну оцінку та надає можливість порівняння результату підприємства з іншими підприємствами, з показниками минулих років, та відповідність поточних значень до поставлених завдань та планів. Для вибору складових інтегрального показника проаналізовано шістнадцять методик

аналізу фінансового стану з використанням інтегрального показника розробки зарубіжних і вітчизняних науковців та виділено п'ять показників за частотою використання.

5. Для формування інтегрального показника запропоновано використання функції Харрінгтона у якості методу згортки, що дозволить нівелювати ряд недоліків, що зазвичай притаманні адитивним моделям: можливість кореляції між показниками, необхідність визначення параметрів коефіцієнтів для кожного показника, можливість дублювання даних, обмеженість кількості показників, розбіжність шкал показників та ін. Для формування шкали запропоновано скористатись реальними даними підприємств галузі машинобудування та сформувати шкалу за допомогою технології бенчмаркінгу. Для цього використані розрахунки на основі даних фінансової звітності сорока трьох підприємств галузі та сформовано шкалу  $[0; 1]$  за допомогою функції ПРОЦЕНТИЛЬ. Перевагою цього підходу є використання фактичних даних підприємств галузі, що актуалізує шкалу Харрінгтона саме для машинобудівних підприємств, а також уможливорює порівнянність результатів підприємств, на відміну від теоретичних, нормативних значень, що не завжди є доречними при аналізі діяльності підприємств тієї чи іншої галузі. Для систематизації запропонованого підходу та порядку виконання аналізу сформовано методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства у вигляді методичних рекомендацій.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [98; 100; 104; 105; 107; 111; 115].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства

На основі узагальнення методів стратегічного управління, аналізу діяльності та факторів впливу на підприємства машинобудування, а також запропонованих в роботі методичних підходів до оцінювання впливу зовнішнього середовища та фінансового стану було розроблено методичний підхід до формування системи стратегічного вибору (рис. 3.1), що включає наступні етапи:

1. Інформаційне забезпечення системи стратегічного вибору.
2. Визначення показників системи стратегічного вибору.
3. Формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору.

В розділі першому та другому дисертації були виконані завдання першого та другого етапів методичного підходу. В третьому розділі будуть виконані завдання третього етапу з розробки матричного методу вибору стратегії, методичного підходу з оцінювання якості інформаційних потоків, а також алгоритму застосування нечітких множин при позиціонуванні у матриці стратегічних альтернатив. В результаті застосування методичний підхід дозволяє отримати позиціонування підприємства у матриці стратегічного вибору, а також розробити набір стратегічних альтернатив підприємства, і таким чином – систематизувати процес формування та вибору стратегії.

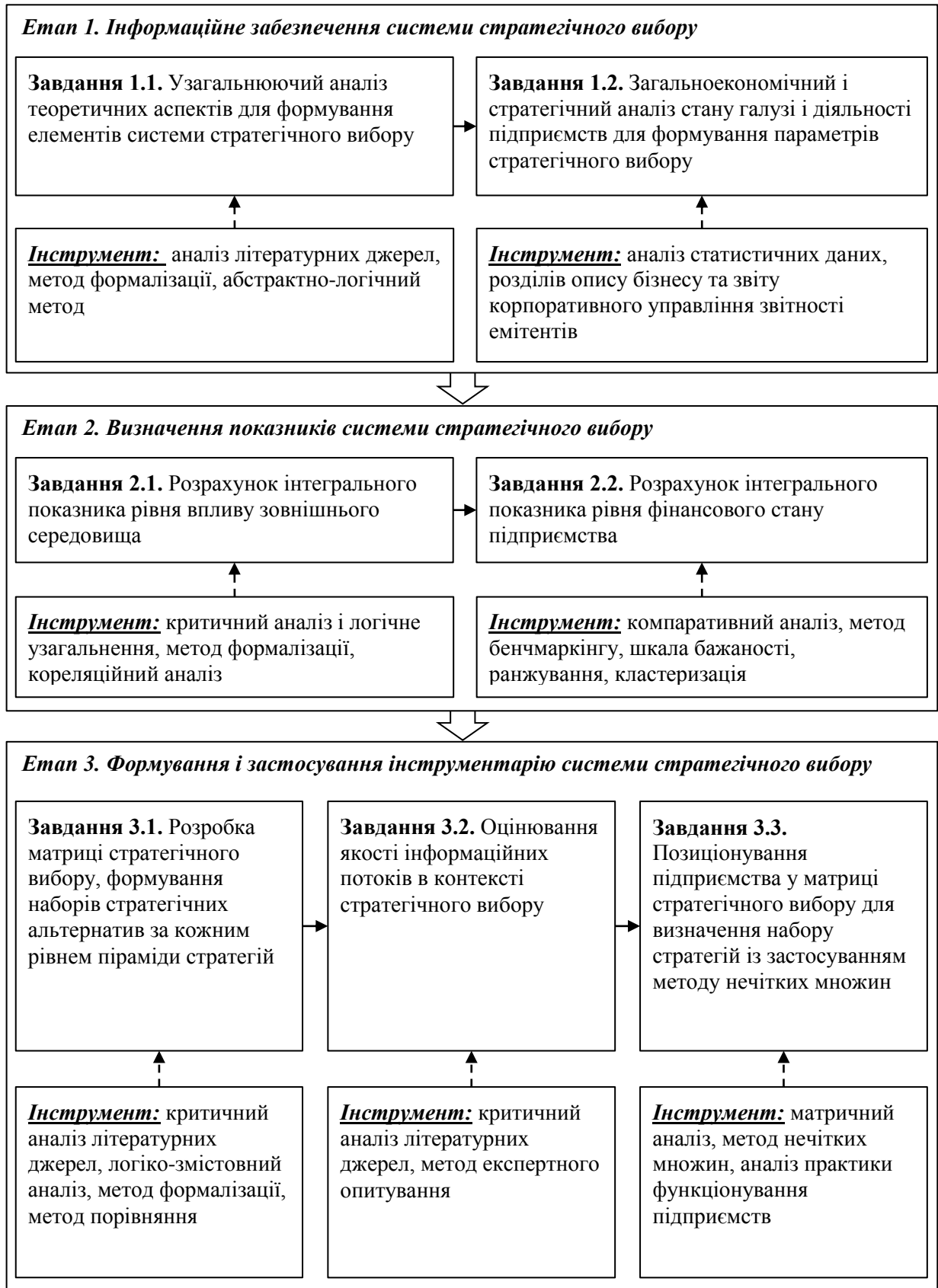


Рис. 3.1. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. Джерело: авторська розробка



Для формування набору стратегічних альтернатив та вибору конкретної стратегії традиційним є використання матричних методів. І. М. Дишловий та Д. О. Светлічна на основі аналізу існуючих матриць виділили чотири класи завдань, що можуть бути вирішені за допомогою методу матриць [84, с. 134]: вивчення взаємозв'язків між елементами системи (підприємства), зіставлення елементів системи (підприємства), порівняння декількох систем (підприємств), ранжування альтернатив при прийнятті рішень.

Використання матричного інструментарію при стратегічному аналізі та розробці стратегії є актуальним та дозволяє швидко та наочно оцінити потенціальні стратегічні напрями підприємства. Існує декілька методів, що вже стали класичними у стратегічному управлінні – це методи розроблені зарубіжними консалтинговими фірмами McKinsey, BCG, Arthur D Little, та провідними вченими А. Томпсоном та А. Стріклендом, І. Ансоффом, Д. Шенделем, Ч. Хофером та ін. Основні інструменти та їх характеристики наведено у табл. 3.1.

Наведені класичні матричні методи вважаються універсальними (наприклад, по відношенню до галузі) та дозволяють надати стислу (з огляду на результат побудови), але при цьому ємну характеристику поточного стану та стратегічних можливостей. Проте, стратегії кожної матриці досить зосереджені на конкурентних позиціях підприємства або продукту, а також їх рентабельності. Вони також не є цілком ефективними у вітчизняних умовах та мають ряд вад, зокрема:

– занадто узагальнена форма розрахунку або визначення показників, що формують вісі матриці. У деяких випадках дослідник мусить самостійно визначати, за якими параметрами розраховувати показники, як забезпечити можливість порівняння з іншими підприємствами (або із середньогалузевим рівнем);

Таблиця 3.1

**Порівняльні характеристики класичних матричних методів  
стратегічного аналізу**

Матриця	Загальна характеристика	Мета і область використання
BCG	Аналіз темпів приросту та частки ринку підприємства або продукту, що дозволяє обрати найбільш оптимальну модель поведінки щодо об'єкту аналізу. Аналіз враховує категорію життєвого циклу об'єкту, а також його грошові потоки	Розробка стратегій на стадії планування для підтримання чи відновлення балансу продуктового портфеля
McKinsey	Розроблення моделі поведінки на основі показників привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства або продукту, кожен з яких складається з множини інших факторів	Оцінка рентабельності та формування пріоритетів інвестування на стадії вибору стратегії розвитку
Arthur D Little	Формування стратегії в залежності від життєвого циклу галузі та відносного стану підприємства або продукту на ринку, для досягнення фінансової рівноваги та збалансування галузевого ринку	Ідентифікація напрямів потенційної диверсифікації на стадії стратегічного або поточного планування
Ч. Хофер та Д. Шендель	Вибір моделі поведінки в залежності від стадії еволюції галузі та конкурентної позиції підприємства	Аналіз збалансованості бізнес-портфеля, особливо для компаній з широкою продуктовою номенклатурою
А. Томпсон та А. Стрікланд	Формування набору стратегічних альтернатив підприємства на основі темпів росту ринку та конкурентної позиції підприємства	Експрес-оцінка поточного стану та розробка стратегії за декількома напрямками
«Товар-ринок» (матриця І. Ансоффа)	Аналіз стратегічних можливостей підприємства відносно характеристики ринків та товару	Вибір стратегії для підвищення долі ринку
Shell / DPM	Розробка моделі поведінки в залежності від привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства у галузі	Фокусування на грошових потоках та на рентабельності інвестицій

*Джерело: складено на основі [72; 223; 261; 275; 296]*

– фокусування параметрів та результатів матриць на конкурентоспроможності, неможливість пов'язати базові показники матриці та отриману рекомендовану стратегію з реальними фінансовими умовами, у яких знаходиться підприємство а також з конкретними умовами зовнішнього середовища, що оточує підприємство. Для машинобудівних підприємств

України, а також пострадянського простору, економіка яких ще не може бути охарактеризована як цілком ринкова, врахування лише ринкових явищ при розробці стратегії є невірним: значна частка машинобудівних підприємств знаходиться у державній власності або повністю, або частково; на відміну від західних країн, що є політично та соціально стабільними, українські підприємства зазнають значного впливу від сучасних подій, що радикально змінюють економічні умови функціонування. Тільки ретельний аналіз ендогенних та екзогенних умов діяльності підприємства може бути доцільною базою для формування майбутньої стратегії;

– суперечливий розподіл можливих стратегій за квадрантами у класичних матричних методах, адже при застосуванні декількох матриць у наборі іноді можна отримати протилежні результати. Наприклад, матриця І. Анфсоффа рекомендує стратегію диверсифікації у ситуації, коли підприємство пропонує новий продукт на новому ринку, а матриця А. Томпсона та А. Стрікланда виділяє різновиди диверсифікації та пропонує той чи інший її варіант майже для всіх стратегічних ситуацій. Як наслідок, стратегію, що можна отримати після побудови тієї чи іншої матриці, важко перевірити застосуванням іншої матриці.

Застосування класичних матриць є досить обґрунтованим в умовах стабільної економіки розвинутих країн з високим рівнем конкуренції, відносно низькою вартістю фінансових коштів, та низьким рівнем економічної невизначеності. В той же час, в умовах країн пострадянського простору, і України зокрема, діяльність підприємств значно залежить від постійних економічних коливань та доволі частоті політичної нестабільності. Специфіка вітчизняних умов також призводить до високої вартості залучення фінансових коштів, і багато підприємств постійно оперують на межі збитків. Процес формування та реалізації стратегії в цьому аспекті повинен враховувати цю специфіку та мати комплексний підхід до формування стратегічного набору.

На сьогодні вітчизняними науковцями та управлінцями вже успішно опановані традиційні матричні методи та інструменти стратегічного

управління. Для актуалізації застосування таких методів у вітчизняних умовах вже запропоновано ряд матриць стратегічного вибору, що враховують специфіку економіки України або певної галузі, та можуть бути побудовані за найбільш релевантним переліком показників, в залежності від стратегічної проблеми підприємства (табл. 3.2).

На основі аналізу вітчизняних методик можна зробити висновок про продовження популярності застосування стратегічних матриць при аналізі стратегічних можливостей та формуванні стратегії. Особливостями вітчизняної адаптації цього класичного зарубіжного методу можна назвати:

- встановлення критеріїв та параметрів матриці в залежності від напрямку дослідження, що проводить науковець;
- методи охоплюють як цілком новаторські розробки, так і подальше вдосконалення традиційного матричного інструментарію;
- шкали матриці дозволяють формувати дуже детальні переліки стратегічних альтернатив, досягаючи у деяких випадках двадцяти п'яти квадрантів;
- всі матриці обов'язково враховують специфіку вітчизняної економіки, а часто – і певної галузі при формуванні переліку стратегічних альтернатив та значень побудови шкал параметрів.

Необхідно відзначити доволі вузький спектр стратегій, що пропонуються у кожній матриці, з дотриманням фокусу на певній області діяльності підприємства. Як і зарубіжні матриці, всі наведені вітчизняні матриці мають за результат лише один тип певних стратегій – наприклад, бізнес-стратегії, антикризові стратегії, стратегії розвитку та ін. В реальних умовах менеджменту підприємства необхідний універсальний інструмент, що дозволить розробляти стратегію одночасно на декількох рівнях, формуючи комплексний стратегічний набір для подальшої діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

## Сучасні вітчизняні розробки матричних методів вибору стратегії

Автор	Параметри побудови	Результати побудови
І. О. Бланк [31]	Позиція внутрішнього фінансового середовища (сильна, нейтральна, слабка) та вплив зовнішнього фінансового середовища (загрози та можливості)	Шість можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства
О. Г. Парфентьєва [218]	Потенціал розвитку (низький, середній, високий) та ринковий попит (слабкий, нестійкий, зростаючий)	Дев'ять варіантів стратегій розвитку
М. Х. Ібрагімова [122]	Зовнішнє середовище та економічний потенціал підприємства	Шістнадцять варіантів ділової (бізнес-стратегії) підприємства
О. В. Ачкасова [18]	Фінансовий стан підприємства (поява перших ознак погіршення фінансового стану, нестійкий фінансовий стан, або стан, близький до банкрутства) та рівень попиту на продукцію, що випускається (низький, середній, високий)	Набір з дев'яти загальних стратегій підприємства в умовах кризи
О. В. Ставицький [269]	Рівень розвитку інноваційного потенціалу (низький, середній, високий) та вплив зовнішнього середовища (низький, середній, високий)	Оцінка стратегічної позиції підприємства та вибір стратегічного напрямку розвитку з дев'яти можливих варіантів
А. В. Попович [231]	Прогнозний стан галузі та поточний стан підприємства, обидва за шкалою п'яти категорій (поганий, незадовільний, задовільний, добрий, відмінний), розроблено на основі матриці Shell / DPM	Двадцять п'ять варіантів стратегії реструктуризації підприємства
Ю. М. Кулинич [159]	Тип розвитку (інтенсивний, прогресивний; переважно інтенсивний, прогресивний; переважно екстенсивний, мало прогресивний; екстенсивний регресивний та детенсивний) та стратегічні позиції підприємства на ринку («максі-максі», «максі-міні», «міні-максі», «міні-міні»)	Двадцять квадрантів для вибору стратегій розвитку підприємства у контексті стратегічного напрямку
Л. Ш. Маматова [170]	Фінансово-інвестиційна стійкість (нульова, низька, середня, висока) та фінансово-інвестиційний потенціал (незадовільний, задовільний, добрий, відмінний)	Конвертація шістнадцяти квадрантів матриці у дев'ять варіантів стратегії забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства

На основі дослідження існуючих матричних методів та особливостей їх використання, пропонується побудова матриці стратегічних альтернатив за складовими впливу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства (рис. 3.2).

Рівень впливу зовнішнього середовища	Низький	КвADRANT 1 Q1	КвADRANT 2 Q2	КвADRANT 3 Q3
	Середній	КвADRANT 4 Q4	КвADRANT 5 Q5	КвADRANT 6 Q6
	Високий	КвADRANT 7 Q7	КвADRANT 8 Q8	КвADRANT 9 Q9
		Низький	Середній	Високий
		Рівень фінансового стану		

Рис. 3.2. Матриця стратегічних альтернатив. Джерело: авторська розробка

Комбінація можливих рівнів впливу зовнішнього середовища та фінансового стану формують дев'ять квадрантів стратегічних ситуацій. Детальний опис кожної стратегічної ситуації наведено в табл. 3.3.

У випадку, коли підприємство аналізує стратегічні можливості та формує стратегічний горизонт, постає питання про доцільність впровадження змін, розвитку різних напрямів діяльності підприємства. Тим не менш, як зазначають Г. М. Захарчин та А. І. Українець «...вітчизняні машинобудівні підприємства обмежуються, як правило, розробленням однієї стратегії і не обтяжують себе зусиллями з формування пакета стратегічних альтернатив» [121].

### Економічний зміст стратегічних ситуацій матриці

Квадрант	Економічна інтерпретація стратегічної ситуації
Q1	Підприємство провадить діяльність у відносно стабільному оточенні, але має ряд проблем в організації діяльності, що має за результат незадовільний фінансовий стан. У підприємства є можливість покращення фінансового стану та перспектив подальшого розвитку, а тому необхідно сфокусуватись на зниженні витрат, фокусуванні на існуючому сегменті ринку та розвитку можливих партнерських відносин з іншими підприємствами.
Q2	Стабільне оточення функціонування, та відносно стабільний фінансовий стан, що дають можливість сконцентруватись на розробці стратегії зростання за рахунок подальшого розвитку та покращення якості існуючої продукції.
Q3	Стабільне зовнішнє оточення та високий рівень фінансового стану є сильним базисом для можливості активного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та більш агресивних дій для розширення ринкової частки, а також простір для експериментування з нестандартними підходами до діяльності та впровадження інновацій як виробничого, так і продуктового характеру.
Q4	При відносно нестабільному середовищі та за помірного впливу низький рівень фінансового стану може стати значною перешкодою подальшого розвитку. Підприємству необхідно сфокусуватися на раціоналізації організації та проаналізувати портфель витрат з метою підтримання конкурентної позиції за рахунок зниження вартості для збереження існуючої ринкової частки та лояльності існуючих споживачів.
Q5	Підприємство відносно залежне від впливу зовнішнього середовища, але також має відносно стабільну фінансову позицію. Основною метою є збереження фінансової стабільності та випереджальна реакція на виклики оточення. Підприємству необхідно здійснювати пошук резервів розвитку виходячи з поточного стану, проводити регулярний моніторинг ринку та активно розвивати партнерські відносини. В залежності від прибутковості, підприємство також може виконувати обережні дії в напрямку розвитку ринкової частки та поступовому розвитку інноваційної продукції.
Q6	Помірний вплив зовнішнього середовища та цілком задовільний фінансовий стан підприємства дозволяють підприємству не тільки своєчасно реагувати на виклики середовища, але і фокусуватися на розвитку ринкової частки та впроваджувати інновації для того, щоб забезпечувати стратегію подальшого розвитку. Розширення напрямів діяльності за допомогою диверсифікації надасть можливість забезпечення стабільної ринкової позиції та збереження фінансової стабільності через зниження залежності від певної ринкової ніші та, як наслідок, зниження ринкового ризику.
Q7	Залежність від турбулентного середовища за умов нестійкого фінансового стану змушує підприємство концентруватися на негайних проблемах прибутковості та зниження витрат, тобто на тактичних, а не стратегічних діях. Проте підприємствам необхідно також формувати потенційні напрями збереження ринкової частки та обсягу продажів, як основного фактору покращення діяльності. а також вести пошук можливостей вдосконалення існуючої продукції, зважаючи на галузеві тенденції розвитку інновацій. Відносини із споживачами є критичним фактором продовження діяльності, а тому необхідно вживати всі інструменти для збереження якості продукції та лояльності існуючих споживачів, що доступні підприємству за наявних умов.
Q8	В умовах високого впливу турбулентного середовища підприємству з задовільним рівнем фінансового стану необхідно основну увагу приділяти засобам збереження фінансової стійкості, і в тому числі – ринкової частки, обсягів продаж та виробництва, та постійно моніторити ринкові тенденції та виклики. Для забезпечення майбутнього розвитку підприємству необхідно також відстежувати дії конкурентів, їх напрями розвитку та впроваджувати необхідні виробничі або маркетингові заходи для того, щоб залишатись актуальним для споживачів. Посилення контролю над поставниками або дистриб'юторами може бути інструментом збереження відносної стабільності в умовах турбулентного оточення.
Q9	Підприємство функціонує в турбулентному середовищі, проте має достатній рівень фінансового стану для впевненого планування стратегічної діяльності та інноваційного розвитку. Фінансовий стан підприємства дозволяє систематичну розробку стратегії за всіма рівнями ієрархії, але вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації для забезпечення можливості швидкої реакції на виклики середовища.

Джерело: авторська розробка

О. В. Цурік також зазначає, що для найефективнішого розвитку підприємства не обов'язково формувати лише одну стратегію, та можливо об'єднання декількох прийнятних стратегій у єдиний комплекс [310]. Тобто при розробці стратегії та формуванні стратегічних альтернатив необхідно розглядати всю сукупність цих альтернатив як стратегічного набору, тобто сукупності можливих стратегій, що не суперечать одна одній, або доповнюють інші стратегії набору.

Розробка комплексної стратегії вимагає аналізу всіх можливих альтернатив на всіх рівнях функціонування підприємства, що дозволить сформулювати найбільш оптимальний стратегічний набір з найбільш повним урахуванням специфіки підприємства, що є актуальним питанням подальшого удосконалення матричного інструментарію.

При формуванні стратегічного набору слід дотримуватися декількох основних принципів. За результатами аналізу наявних досліджень з теоретичних основ формування стратегічного набору [60; 61; 79; 237; 240] можна сформулювати перелік основних вимог, яким має відповідати сформований набір:

- обґрунтований перелік параметрів формування;
- цільова направленість на певний результат та узгодженість із довгостроковими намірами підприємства;
- гнучкість до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, актуальність відносно ринкових вимог;
- ієрархічність – врахування стратегічних напрямів за кожним рівнем піраміди стратегій та баланс між стратегіями різного напрямку.

Для розробки стратегічного набору можуть бути залучені різні рівні управління на підприємстві, що мають працювати узгоджено, враховуючи взаємовплив стратегій різного рівня.

Формування стратегічних альтернатив у наборі уможливорює їх найякіснішу оцінку, тому що деякі стратегічні альтернативи можна оцінити лише у порівнянні з менш привабливими.



Варто зауважити, що за умов гострої обмеженості ресурсів підприємство може бути не в змозі реалізувати навіть стратегії, що не є взаємовиключними, та може бути поставлене перед необхідністю вибору лише однієї альтернативи.

Для визначення напрямів формування стратегій було проведено аналіз напрямів розвитку галузі машинобудування України, а також розглянуто дані звітності емітентів підприємств вибірки, що аналізується в роботі, а саме розділів «Опис бізнесу» та «Звіт про корпоративне управління», що містять інформацію про стратегічні плани підприємства.

В рамках стимулювання експорту продукції виробництва українських підприємств Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України виконало дослідження з розробки експортної стратегії для сектору машинобудування на 2019–2023 роки. Бачення стратегії є наступним: «Побудова інноваційного, сучасного сектору машинобудування України, інтегрованого у глобальні ланцюги формування вартості» [93]. У рамках стратегії було встановлено три ключові стратегічні цілі – удосконалення бізнес-середовища для стимулювання виробництва експортної продукції, посилення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках та активізація інтеграції вітчизняних виробників у глобальні ланцюги створення якості. Схематичне зображення стратегічних цілей та оперативних завдань наведено на рис. 3.3.

Можна зробити висновок, що з позицій стимулювання та посилення конкуренції, розвитку бізнесу та інновацій, що є першочерговими завданнями дорожньої карти, підприємствам необхідно також зосередитись на стратегіях розвитку, конкурентних позицій та інновацій.

Для перевірки розуміння стратегічних орієнтирів галузі з позицій макро-рівня було проведено аналіз звітності аналізованої вибірки підприємств. За результатами аналізу було визначено ряд стратегічних напрямів, що було вказано підприємствами у якості подальшої стратегії діяльності. Узагальнений перелік стратегічних напрямів та стратегічних дій наведено на рис. 3.4.



Джерело: Міжнародний торговельний центр та три раунди національних консультацій з зацікавленими сторонами у рамках розробки експортної стратегії для сектору машинобудування, 2018 р.

Рис. 3.3. Дорожня карта цілей, завдань та дій в рамках експортної стратегії для сектору машинобудування. Джерело: матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [93]

Більшість підприємств (88%) розглядають напрями подальшого розвитку, зокрема розширення номенклатури продукції (56%) та розширення ринку збуту (56%), більше половини підприємств також мають за намір переозброєння (56%), а саме оновлення фонду основних засобів (40%), технічне переозброєння або вдосконалення використовуваних технологій (26%), майже половина досліджуваних підприємств (47%) розглядає стратегічні дії, що допоможуть підприємству в умовах посилення конкуренції, наприклад покращення якості продукції, зміна цінової політики, активізація маркетингових заходів, зниження собівартості для уможливлення цінової конкуренції та ін.




 – % підприємств, що зазначили напрями подальшої діяльності

Рис. 3.4. Перспективні напрями подальшої діяльності машинобудівних підприємств. Джерело: сформовано автором

Лише 9% підприємств розглядають питання виробництва інноваційної продукції, що частково обумовлено низьким рівнем фінансового стану, або технічною неспроможністю підприємств.

З огляду на поточний стан підприємств машинобудівної галузі та їх основні проблеми функціонування, що було висвітлено у розділі 2, та основних стратегічних напрямів галузі машинобудування та машинобудівних підприємств для комплектації матриці стратегічних альтернатив будуть враховані такі стратегічні напрями, як конкурентний, інноваційний та напрям розвитку.

Види стратегій та існуючі підходи до класифікації стратегій, що були застосовані при формуванні стратегічних наборів для квадрантів матриці:

1. Стратегії розвитку: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та стратегії скорочення [6; 39; 45; 78; 96; 127].

2. Конкурентні стратегії: М. Портера за ознакою конкурентної переваги на ринку, А. Томпсона та А. Стрікланда за ознакою конкурентної переваги на ринку, А. Літла за ознакою вихідної позиції фірми на ринку, Ф. Котлера за ознакою ринкової частки, Г. Азоева за способом досягнення конкурентних переваг, А. Кузнєцова за ознакою динаміки конкурентної поведінки, А. Юданова за «біологічним підходом», або підходом до поведінки на ринку, О. Уолкера, Х. Бойда та Ж. Ляроша за методом конкуренції на цільовому ринку та М.Тресі та Ф.Вірсема за принципом ціннісних дисциплін [144; 154; 297].

3. Інноваційні стратегії: активні (наступальна, імітаційна, диверсифікаційна); пасивні (захисна, залежна, традиційна, нішева) [74; 120; 222; 254].

Детальний перелік стратегій за кожним з трьох напрямів наведено в додатку М.

На основі аналізу стратегічних ситуацій у табл. 3.3. було розроблено стратегічні набори можливих альтернатив для кожної зі стратегічних ситуацій матриці, що наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Набори стратегічних альтернатив підприємства в залежності від стратегічної ситуації

Квадрант	Стратегія розвитку підприємства	Конкурентна стратегія підприємства	Інноваційна стратегія підприємства
Q1	Розвитку товару; скорочення затрат	Фокусування; концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат	Нішева; захисна; традиційна
Q2	Посилення позиції на ринку; центрованої диверсифікації	Диференціації товару; негайного реагування на потреби ринку	Диверсифікаційна; традиційна
Q3	Розвитку ринку; розвитку продукту; інтегрованого зростання; технологічної диверсифікації	Ринкового лідера; впровадження новинок	Наступальна
Q4	Скорочення затрат; посилення позиції на ринку	Цінового лідерства; оборонця – цінового лідера; нішера	Захисна; залежна
Q5	Посилення позиції на ринку; розвитку традиційного товару; розвитку ринку; центрованої або горизонтальної диверсифікації	Диференціації товару; нішера; сегментування ринку; пошукувача або аналітика	Традиційна; імітаційна
Q6	Розвитку ринку; розвитку продукту; диверсифікованого зростання	Диференціації товару; ринкового лідера; челленджера; наступальна	Активна: наступальна, імітаційна або диверсифікаційна
Q7	Скорочення організації або окремих підрозділів, затрат, в критичних випадках – «збирання врожаю» або ліквідації	Фокусування; зниження собівартості; концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат; тісного зв'язку із споживачем	Захисна
Q8	Посилення позиції на ринку; розвитку традиційного товару; вертикальної інтеграції; центрованої або горизонтальної диверсифікації	Диференціації товару; послідовника; оборонця-диференціатора; аналітика	Диверсифікаційна; імітаційна; нішева
Q9	Розвитку ринку; розвитку продукту; інтегрованого зростання; технологічна або конгломеративна диверсифікація	Ринкового лідера; челленджера; впровадження новинок; наступальна конкурентна	Наступальна; диверсифікаційна

Джерело: авторська розробка

Машинобудівні підприємства України у XXI ст. зазнають значне посилення конкуренції з боку більш розвинених, інноваційно адаптованих зарубіжних підприємств. Динамізм розвитку ринків машинобудівної продукції вимагає від учасників ринку швидкої адаптації до мінливих умов

господарювання, готовність зустріти нові вимоги з боку покупців, здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Сформована типологізація стратегічних альтернатив відповідає поточним та середньостроковим пріоритетам діяльності машинобудівних підприємств, оскільки вітчизняним машинобудівним підприємствам необхідні інноваційні розробки для подолання бар'єру світових ринків, маркетингові напрацювання для розвитку співробітництва з зарубіжними партнерами та визначення напрямів модернізації організаційної структури існування та сталих механізмів діяльності для їх актуалізації відносно потреб сучасних умов господарювання.

Запропонована матриця стратегічних альтернатив виділяється з-поміж інших, по-перше, тим, що при її побудові застосовуються показники впливу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства, що включають у себе інформаційну складову, а саме – складову розривів між зовнішніми вхідними і вихідними та зовнішніми вхідними та внутрішніми інформаційними потоками підприємства. Відмітною рисою матриці стратегічних альтернатив також є те, що за результатом її побудови є набір стратегічних альтернатив, що включає стратегії розвитку, конкурентні та інноваційні стратегії.

Використання матриці стратегічного вибору дозволяє отримати раціональні стратегічні напрями, що враховують як специфіку функціонування підприємств, так і унікальні характеристики галузі їх функціонування. Особливістю стратегічного набору, що можна отримати за результатами побудови матриці стратегічного вибору є те, що він включає у себе декілька стратегічних напрямів, необхідних для успішного функціонування машинобудівних підприємств, тобто окреслює наявні можливості стратегічних перетворень, що може впровадити підприємство для посилення своєї конкурентної позиції, розвитку ніші, продукту, забезпечення безперервного функціонування.

### 3.2. Науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків на підприємстві в контексті системи стратегічного вибору

Підприємство отримує велику кількість сигналів та даних у формі інформації, що підлягає обробці та аналізу. Жодна система управління не може функціонувати без інформації. Починаючи з кінця ХХ ст., з розвитком інформаційних технологій, інформаційні потоки, що надходять на підприємство неухильно збільшуються, вимагаючи адекватної реакції з боку підприємства. На тлі загострення конкурентної боротьби багато вітчизняних підприємств стикнулися з неявною загрозою, що являють собою процеси інформатизації, адже вони вимагають не тільки витрат з впровадження нових технологій, з постійного оновлення існуючого забезпечення, придбання нового, підготовки спеціалістів з інформатизації, але і з розвитку навичок управлінців з формування, корекції та управління інформаційними потоками, розвитку процесів з вивчення та взаємодії з інформаційним простором підприємства.

До основних компонентів інформаційного простору управління розвитком компанії В. А. Верба пропонує відносити [48]:

- 1) інформаційні ресурси, тобто формалізовані дані та знання;
- 2) засоби та документи (технології та нормативи), що уможливають доступ до інформації для підприємств;
- 3) інформаційну інфраструктуру, що складається з інформаційних процесів (наприклад, збір, обробка, розповсюдження та ін.).

До складу інформаційного простору також включають компонент інформаційної культури підприємства. Під інформаційною культурою Т. О. Дяченко визначає прийняті на підприємстві цінності або установки, що впливають на провадження інформаційних процесів (наприклад, збір, обробку, розповсюдження та ін.) як на рівні індивідуальної активності, так і групової [92], що обумовлено навичками та досвідом роботи з інформацією.

Не менш важливим елементом інформаційного простору на підприємстві є інформаційний потік, що є сукупністю повідомлень, що циркулюють в системі, між системами, та із зовнішнім середовищем [227], та є необхідним базисом для управління підприємством.

Сучасні дослідження з методів оцінювання якості формування інформаційних потоків є фрагментарними, не містять істотних рекомендацій, або є суто технічними, тобто орієнтуються на аналіз фізичного обсягу інформації або технічних інструментів. Основні дослідження, що приділяють увагу системі управління інформаційними потоками, виконані такими вітчизняними вченими, як К. Васенев [43], В. Верба [48], О. Олійниченко [201], Т. Писаренко [227], Д. Толкачов [285] та ін. Саме праці цих науковців складають інформаційно-методичне забезпечення досліджень системи інформаційних потоків на підприємстві.

Поняття інформаційних потоків розкрито у праці О. М. Олійниченко [201], де визначено, що інформаційні потоки «є сукупністю циркулюючих на підприємстві відомостей, необхідних для розробки та реалізації управлінського рішення». К. Васенев під інформаційними потоками розуміє сукупність повідомлень, що відображають стан підприємства або розвиток його процесів та є підґрунтям для управління підприємством [43]. Тобто інформаційні потоки є сукупністю документів, повідомлень, пакетів матеріалів, що підлягають певній обробці та містять інформаційну наповненість щодо певної ситуації або об'єкта. У сучасних умовах господарювання усна та паперова системи інформування на підприємствах частково або повністю замінюються на електронні аналоги, що значно знижує як часові, так і матеріальні витрати на обробку інформації.

На кожному етапі стратегічного управління відбувається певна послідовність інформаційних процесів та використання інформації: отримання інформації із зовнішніх чи внутрішніх джерел, обробка спеціалістом / аналітиком або технологією та передача інформації на наступний етап, що є



джерелом інформаційного процесу наступного етапу стратегічного управління [285, с. 55].

В процесі діяльності підприємство оперує різними видами інформаційних потоків. Традиційно інформаційні потоки розподіляють за критерієм джерел утворення на вхідні та вихідні. Під вхідними потоками розуміють інформацію, що надходить із зовнішнього середовища, та характеризує оточення діяльності підприємства як прямого, так і непрямого впливу, наприклад законодавчі акти, галузева статистика, аналітичні обзори та ін. Вихідні інформаційні потоки підприємства можуть містити його звітність, стратегічні плани, інформаційні або маркетингові матеріали, тобто інформацію, що забезпечує комунікації з релевантними стейкхолдерами для прийняття рішень щодо подальших дій [48].

Іншим поділом інформаційних потоків є їх поділ на зовнішні та внутрішні. Зовнішні потоки розуміємо як загальне визначення вхідних та вихідних потоків, тобто обмін інформацією із зовнішнім середовищем. Внутрішні потоки відображають циркуляцію інформації всередині підприємства та можуть включати обмін документами, повідомленнями, новинами та завданнями між керівником і працівниками або підрозділами, між підрозділами або між працівниками, всередині певного підрозділу [227]. Орієнтовну схему інформаційних потоків наведено на рис. 3.5.

Складність та мінливість інформаційних потоків підприємства слугує суттєвою підставою для впровадження практик регулярного аналізу інформаційних потоків підприємства. Це допоможе забезпечити ефективне функціонування системи стратегічного управління та підтримати систему стратегічного вибору.

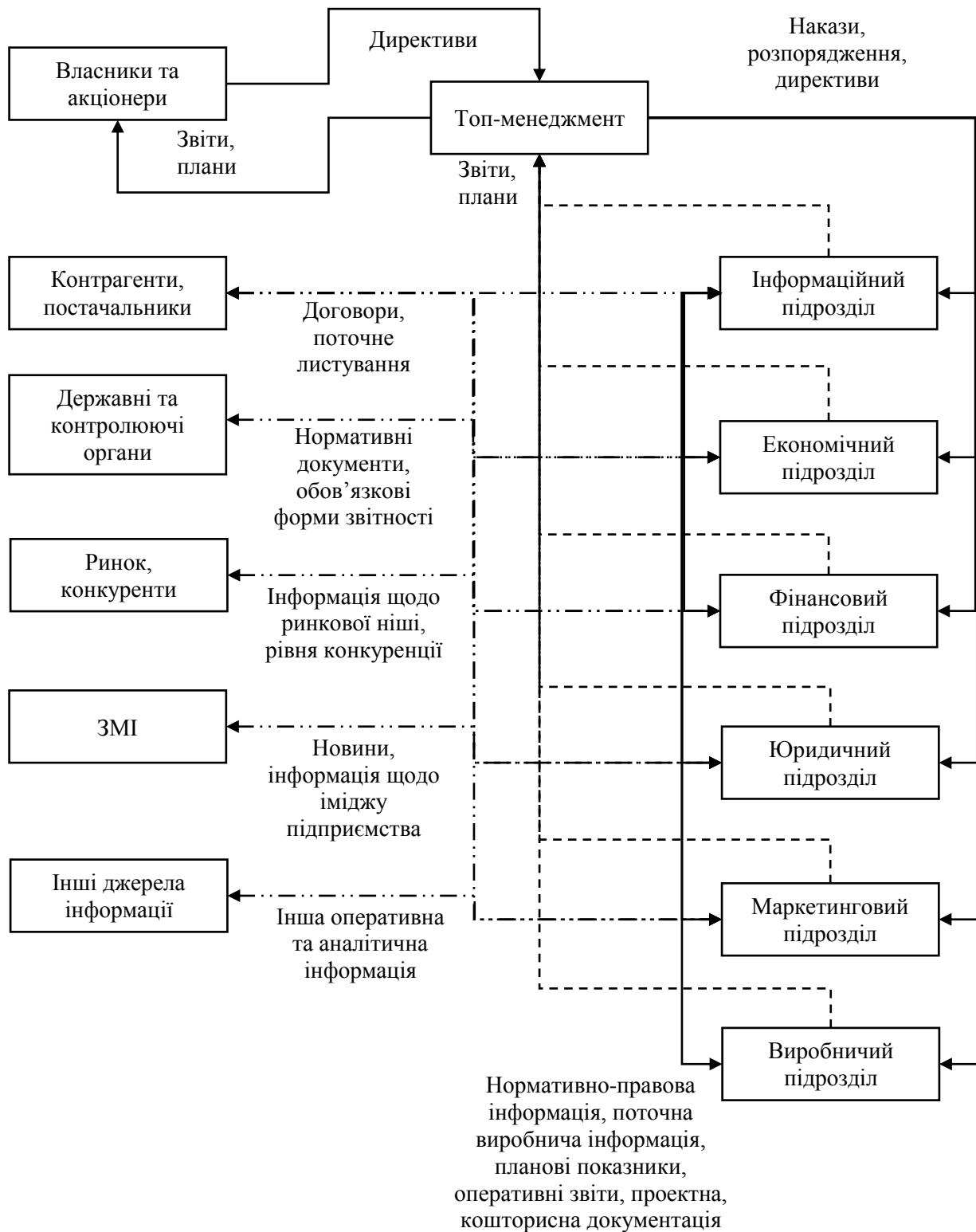


Рис. 3.5. Схема внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків підприємства. Джерело: розроблено на основі [20; 123; 306]

Аналіз системи інформаційних потоків підприємства, їх організації, швидкості та ефективності дозволяє виявити ланки втрати інформації або її пошкодження, тобто існуючі комунікаційні розриви, що значно підвищить якість формування та реалізації управлінських рішень та процес управління підприємством завдяки діагностуванню проблемних зон, що можуть слугувати джерелом управлінських проблем, покращенню та прискоренню процесу формування нових знань на підприємстві та розкриття існуючих, а також перетворенню формалізованих знань на інтелектуальний продукт.

Для аналізу якості інформаційних потоків підприємства пропонується модифікувати методику, запропоновану І. Ансоффом щодо оцінювання стану менеджменту відповідно до умов його відповідності викликам зовнішнього середовища за допомогою визначення розривів між станом менеджменту та зовнішнього середовища [37; 341; 342].

Для пристосування методики до аналізу інформаційних потоків на підприємстві необхідно внести до методики ряд модифікацій. Аналіз інформаційних потоків буде проводитись у трьох площинах:

- аналіз вхідних інформаційних потоків;
- аналіз вихідних інформаційних потоків;
- аналіз внутрішніх інформаційних потоків підприємства.

Така методика дозволить оцінити якість інформаційних потоків, якими підприємство обмінюється з зовнішнім середовищем, а також якість внутрішніх потоків, відносно функціонування зовнішніх.

Для характеристики вхідної інформації буде застосовано п'ять рівнів на шкалі нестабільності вхідної інформації, кожен з яких буде описано за допомогою чотирьох показників:

- 1) складність інформації (кількість, наочність інформації, важкість інтерпретації, легкість аналізу);
- 2) визначеність інформації (доречність, своєчасність надання, точність, повнота, детальність, оперативність, стійкість);

3) мінливість інформації (швидкість оновлення даних, частота змін форматів надходження інформації, інформаційних контрагентів, документарних форм тощо);

4) надійність інформації (достовірність, актуальність, можливість використання для розрахунків, виконання прогнозів та розробки подальших дій).

Декомпозиція рівнів нестабільності вхідної інформації за цими показниками представлена у табл. 3.5. Відповідно до шкали, інформаційні потоки, що відповідають значенню «1» на шкалі містять таку інформацію, що є структурованою, повною, детальною, а при її обробці та аналізі не виникає труднощів з боку підприємства, а інформаційні потоки, рівень якості яких відповідає значенню «5» на шкалі нестабільності містять фрагментарну інформацію, обробка та аналіз якої є досить складними.

Запропонована шкала нестабільності вхідної інформації містить детальне визначення кожного з чотирьох показників по п'яти рівнях градації нестабільності. Зважаючи на те, що вхідна інформація не задається підприємством та її зміст не контролюється ним (на відміну від вихідних інформаційних потоків та внутрішніх потоків підприємства), саме застосування описової, якісної (а не кількісної) градації при оцінці якості цієї інформації є найдоречнішим, адже детальний опис рівнів нестабільності дає змогу експертам найбільш точно визначити рівень, що притаманний інформації, яку отримує підприємство.

З огляду на запропоновану описову шкалу для оцінювання інформаційних потоків доречним є використання методу експертного опитування. Оцінювання нестабільності вхідних інформаційних потоків підприємства доцільно виконувати на основі описових показників, що наведені у табл. 3.5. За кожним показником експерти проставляють бал від 1 до 5.

## Показники нестабільності вхідної інформації

Показники	Рівні нестабільності				
	1	2	3	4	5
<b>Складність інформації</b>	Кількість даних є необмеженою, інформація є наочною та репрезентативною, аналіз інформації не викликає труднощів або не потрібен	Значна кількість даних, інтерпретація яких є простою, дані є наочними, а аналіз інформації може бути виконаний спеціалістами підприємства	Достатня кількість даних, їх інтерпретація є доволі простою, а аналіз потребує спеціальної підготовки аналітиків	Кількість даних невелика, їх репрезентативність доволі низька, а їх аналіз є доволі трудомістким	Кількість даних обмежена, дані є складними в інтерпретації, їх аналіз потребує значних зусиль та/або додаткових витрат на аналітику
<b>Визначеність інформації</b>	Інформація є повною, доречною, стійкою, детальною та своєчасною	Інформація надходить завчасно, є доречною, децю стислою, є не занадто детальною, але точною	Інформація надходить вчасно, є доречною, стислою, децю розмитою, може виявитися не стійкою при детальному вивченні	Інформація інколи надходить із запізненням, є не завжди доречною, є неповною, може виявитися неточною при детальній перевірці	Інформація може надходити із запізненням, є фрагментарною, неточною, має непряме відношення до проблеми або процесу, що вивчається
<b>Мінливість інформації</b>	Дані оновлюються дуже рідко, формати інформації не змінюються, інформаційні контрагенти та джерела інформації є постійними	Дані оновлюються з певною періодичністю, форми надходження даних практично не змінюються, кількість інформаційних контрагентів та джерела інформації підприємства постійні	Дані змінюються відносно часто, форми надходження даних змінюються за потреби, джерела інформації та кількість інформаційних контрагентів коливається	Інформація змінюється часто, кількість інформаційних контрагентів характеризується відносно великою варіативністю	Інформація швидко змінюється, надходить кожного разу у різних формах, постійних джерел інформації у підприємства не існує
<b>Надійність інформації</b>	Інформація є актуальною, її достовірність не викликає сумнівів, отримані дані є надійною базою для виконання прогнозів та розробки подальших дій підприємства	Отримані дані деякий час можуть слугувати актуальною та достовірною базою для розробки рішень	Інформація є актуальною, достовірність інформації підлягає перевірці, отримані дані можуть певною мірою слугувати базою для розробки подальших дій підприємства	Інформація швидко втрачає актуальність, її достовірність викликає обґрунтовані сумніви, прогнози, отримані на її основі є хиткими та ненадійними	Інформація є неактуальною, може виявитися недостовірною при перевірці, отриманою з ненадійних джерел, є неприпустимою базою для прогнозування

Джерело: авторська розробка

Рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків виводиться за формулою:

$$I_{inc} = \frac{\left(\frac{\sum x_{ij}}{n}\right)/5}{k}, \quad (3.1)$$

де  $I_{inc}$  – нестабільність вхідних інформаційних потоків ( $I_{inc} \in [0; 1]$ );

$x_{ij}$  – оцінка показника і експертом  $j$ ;

$n$  – кількість показників (у даному випадку 4);

$k$  – кількість експертів.

Для визначення розривів між нестабільністю вхідних потоків та якістю вихідних та внутрішніх інформаційних потоків підприємства необхідно визначити рівень організації інформаційних потоків підприємства. Для цього експертам, що беруть участь в оцінюванні інформаційного середовища, необхідно також оцінити твердження, зазначені в анкетах експертного опитування. Перелік тверджень надано в табл. 3.6. Кожному твердженню експерти можуть надати оцінку від 0 до 1 в залежності від сили прояву певної ознаки: 1 – «вірно», 0,75 – «здебільшого вірно», 0,5 – «дещо вірно», 0,25 – «скоріш невірно», 0 – «невірно».

Визначення числа експертів буде виконано з урахуванням рівня довірчої імовірності та відносної помилки [28; 177] за формулою 3.2.

$$N = \frac{t_{\alpha}^2}{\varepsilon^2}, \quad (3.2),$$

де  $t_{\alpha}$  – кількість середніх квадратичних відхилень, необхідна для того, щоб вірогідність попадання в одержану ділянку була рівна  $\alpha$ ;

$\varepsilon$  – гранично допустима відносна помилка, що задається до початку опитування.

При рівні довірчої вірогідності 85–95%,  $t_{\alpha}=1,643$  [47], та відносній помилці 0,5 необхідна кількість експертів становить 8–15.

### Набір тверджень для оцінювання якості вихідних та внутрішніх інформаційних потоків

Твердження щодо зовнішніх вихідних інформаційних потоків	Твердження щодо внутрішніх інформаційних потоків
1. Підприємство має стабільні канали отримання інформації від постійних постачальників та клієнтів	1. Підприємству достатньо власних технічних та програмних засобів для аналізу інформації, що надходить
2. Підприємство має функціонуючу офіційну сторінку в Інтернеті, що містить детальну інформацію щодо контактів, місцезнаходження, історії, керівництва підприємства, а також електронні каталоги основної продукції, новини та форму зворотного зв'язку	2. На підприємстві запроваджено САПР, що успішно інтегрована в усі господарчо-виробничі процеси
3. Підприємство повністю контролює інформацію, що відображається про нього в ЗМІ та в Інтернеті	3. Персонал підприємства не зазнає труднощів при обробці та аналізі інформації, що надходить, підприємство забезпечує професійний розвиток спеціалістів та аналітиків
4. Підприємство регулярно розміщує рекламу в ЗМІ та в Інтернеті та/або замовляє публікацію інформаційних матеріалів, повідомлень, статей з метою формування позитивного іміджу	4. На підприємстві організована чітка система розподілу інформації, що надходить в залежності від її функціональної направленості або предметної належності
5. Підприємство з певною періодичністю розсилає контрагентам рекламні пакети, що містять каталоги з продукцією, референції про виконані замовлення та сувенірну продукцію з символікою підприємства	5. Керівництво підприємства підтримує якість внутрішньої інформаційної політики шляхом чіткого визначення цілей та нормативів діяльності у розпорядженнях та наказах
6. Підприємство провадить роботу з підвищення якості роботи з клієнтами шляхом опитувань представників клієнтів щодо результатів співробітництва	6. В рамках кожного підрозділу підтримується система взаємозамінності спеціалістів та аналітиків для забезпечення безперебійності процесу обробки інформації
7. Підприємство в найкоротші строки (до 3-х робочих днів) та в повному обсязі відповідає на письмові звернення, запити, що поступають від можливих або дійсних контрагентів	7. В кожному підрозділі підприємства цілі діяльності підрозділу, функції, обов'язки, повноваження кожного співробітника підрозділу затверджуються у документарній формі та доводяться до відома колективу підрозділу
8. Підприємство регулярно розробляє або оновлює презентаційні та звітні інформаційні пакети для проведення зустрічей з контрагентами, власниками та акціонерами на основі індивідуального підходу до формування цих пакетів	8. На підприємстві запроваджено випуск внутрішнього інформаційного листа або газети, у якому відображаються основні новини та події підприємства
9. Підприємство відповідально та у встановлені терміни подає всю необхідну звітність у відповідні державні органи	9. На підприємстві постійно проводиться моніторинг внутрішнього інформаційного середовища на предмет якості трудової дисципліни та атмосфери у колективі, підтримується ряд заходів щодо формування згуртованої команди
10. На підприємстві відсутні факти несанкціонованої передачі інформації, що є комерційною або виробничою таємницею, третім особам	10. На підприємстві існують офіційно затверджені або традиційно укладені матричні структури, що складаються зі співробітників різних підрозділів та функціонують за умов необхідності при роботі над замовленнями клієнтів або участю в конкурсах та тендерах

Джерело: авторська розробка

У якості експертів для оцінювання якості інформаційних потоків брали участь фахівці підприємств таких відділів, як економічний, стратегічний (або відділ продажів), фінансовий, плановий, а також учені, що вивчають проблеми стратегічного розвитку підприємства.

Оскільки однією з вад методу анкетування експертів є можливість протилежності думок експертів, що є нормальним при дослідженні нового явища або розробки теоретичних положень, але є недоречним при аналізі конкретної ситуації, що може бути окреслена конкретними вимірюваними показниками, необхідним є аналіз узгодженості думок експертів, результати якого відображають зони, щодо яких існує велика розбіжність експертних думок.

Основними причинами розбіжності експертних думок є:

- недостатня компетентність обраних експертів щодо досліджуваного питання;
- відсутність або нестача даних про досліджуваний об'єкт, відсутність певних характеристик;
- відсутність у експертів чіткого розуміння мети дослідження, що може бути викликане недостатнім рівнем його підготовки;
- формальне відношення експертів до дослідження;
- помилки у формі опитування або обробці результатів.

Аналіз узгодженості експертних думок дає змогу виявити та нівелювати причини розбіжності, що сприяє отриманню зважених, об'єктивних даних.

Для визначення узгодженості експертних думок традиційно застосовують коефіцієнти варіації, кореляції, конкордації та ін. Найбільш вживаними показниками є коефіцієнти Кендалла, Спірмена та Пірсона, але їх застосування необхідне бути обумовленим типом опитування (відповіді експертів повинні відображати ранжування).

Для оцінювання узгодженості відповідей, що є бальними оцінками кожного питання рекомендується використання коефіцієнту варіації



експертних думок [28; 67; 76; 294], що характеризує ступінь відстані експертних думок пл. відношенню до середнього значення колективної оцінки.

Оскільки кількість питань в анкетах є лімітованою, доречно розраховувати коефіцієнт варіації по кожному з питань анкети. Такий підхід дозволить локалізувати окремі розбіжності думок та знизити ймовірність помилки оцінювання кожної окремої позиції.

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i}, \quad (3.3)$$

де  $\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення;

$\bar{x}_i$  – середнє значення оцінки за  $i$ -тим твердженням.

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{(\overline{x^2} - (\bar{x})^2)} \quad (3.4)$$

За умов повної узгодженості думок експертів коефіцієнт варіації дорівнює нулю. Думки експертів визнають узгодженими при  $\gamma_i < 0,2$ , а при  $\gamma_i < 0,3$  узгодженість є задовільною [67]. Нормативне значення коефіцієнту варіації не повинно перевищувати 0,33 [324], що характеризуватиме однорідність експертних думок, а у разі перевищення – некоректний підбір експертної групи, високу неоднорідність за ступенем компетенції щодо предмету аналізу та, як наслідок, неможливість вважати отриманий результат значимим [247].

Визначення сукупної оцінки якості вихідних та внутрішніх інформаційних потоків здійснюється за формулами:

$$I_{out} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot \bar{x}_i), \quad (3.5)$$

$$I_{int} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot \bar{x}_i), \quad (3.6)$$

де  $I_{out}$  – якість вихідних інформаційних потоків ( $I_{out} \in [0; 1]$ );

$I_{int}$  – якість внутрішніх інформаційних потоків ( $I_{int} \in [0; 1]$ );

$w_i$  – питома вага твердження ( $\sum w_i = 1$ );

$x_i$  – середнє значення оцінювання твердження експертною групою;

$n$  – кількість тверджень в анкеті.

Оскільки всі твердження в анкетах є рівнозначними, а розрахунок ваги тверджень можна провести за формулою

$$w_i = \frac{1}{N} \quad (3.7)$$

то значення питомої ваги тверджень анкети оцінювання інформаційних потоків  $w_i \approx 0,1$ .

Значення оцінок вхідних, вихідних та внутрішніх інформаційних потоків є порівняними, адже можуть коливатися в межах від 0 до одиниці. Оскільки для підприємства є дуже важливим відповідність якості організації системи внутрішніх інформаційних потоків та вихідних інформаційних потоків нестабільності вхідних інформаційних потоків, є доцільним визначення розривів між цими показниками:

$$G_{IO} = I_{out} - I_{inc} \quad (3.8)$$

$$G_{IO} = I_{int} - I_{inc} \quad , \quad (3.9)$$

де  $G_{IO}$  – розрив між якістю вихідних інформаційних потоків та рівнем нестабільності вхідних інформаційних потоків, що демонструє, наскільки підприємство здатне нівелювати негативні характеристики вхідної інформації завдяки якісній організації вихідної. Чим менше значення  $G_{IO}$ , тим гіршою є якість організації вихідних інформаційних потоків відносно вхідних. Показник може приймати від'ємне значення, що характеризуватиме перевищення нестабільності вхідних потоків над якістю вихідних;

$G_{II}$  – розрив між якістю внутрішніх інформаційних потоків підприємства та рівнем нестабільності вхідних інформаційних потоків, що демонструє, наскільки організація системи внутрішніх інформаційних потоків є стійкою до нестабільної інформації, що надходить ззовні, тобто рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків є тим мінімальним рівнем якості внутрішніх інформаційних потоків, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в інформаційному оточенні. Чим менше значення  $G_{II}$ , тим більшим є розрив між нестабільністю вхідних та якістю організації внутрішніх інформаційних

потоків. Від'ємне значення показника демонструє перевищення нестабільності вхідної інформації над якістю організації внутрішніх інформаційних потоків.

Для визначення якості інформаційних потоків машинобудівних підприємств було проведене анонімне експертне опитування. Для аналізу було обрано по одному типопредставнику кожного з аналізованих кластерів, а саме АТ «Турбоатом», АТ «ХАРП» та ПРАТ «БЕТЗ». Деталі розрахунків узгодженості думок експертів наведені в додатку Н.

В процесі групування та аналізу отриманих результатів було розраховано коефіцієнти варіації експертних думок за формулами (3.3–3.4) за кожним з тверджень, наведених у табл. 3.5–3.6. Для отримання комплексних показників, за кожним з показників –  $I_{inc}$ ,  $I_{out}$ ,  $I_{int}$  – було визначено середні значення коефіцієнтів варіації. Оскільки значення  $G_{IO}$  та  $G_{II}$  знаходяться в діапазоні від –1 до 1, пропонується також нормалізувати показники для уніфікації шкали в дослідженні. Нормалізація показників буде здійснено за формулою 2.2 оберненої міні-максної нормалізації (чим нижче значення  $G_{IO}$  та  $G_{II}$ , тим більший вплив нестабільності вхідної інформації). Зведені результати розрахунків представлено в табл. 3.7.

З табл. 3.7 можна зробити висновок, що коефіцієнти варіації експертних думок є прийнятними для всіх підприємств за кожним показником.

Значення показника розриву між вхідними та вихідними інформаційними потоками для всіх підприємств свідчить, що якість формування вихідних інформаційних потоків та зовнішні комунікації підприємства сприймаються адекватними відносно нестабільності вхідних інформаційних потоків, тобто всі підприємства здатні нівелювати можливий негативний вплив нестабільності інформації завдяки злагодженій системі вихідних потоків.

Таблиця 3.7

## Показники якості інформаційних потоків машинобудівних підприємств

Категорія	Показник	АТ «Турбоатом»	АТ «ХАРП»	ПРАТ «БЕТЗ»
Вхідні потоки	Рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків, $I_{inc}$	0,587	0,579	0,655
	Коефіцієнт варіації експертних думок, $\gamma_i$	0,238	0,223	0,262
Вихідні потоки	Рівень якості вихідних інформаційних потоків, $I_{out}$	0,785	0,763	0,659
	Коефіцієнт варіації експертних думок, $\gamma_i$	0,212	0,195	0,233
Внутрішні потоки	Рівень якості внутрішніх інформаційних потоків $I_{int}$	0,700	0,669	0,616
	Коефіцієнт варіації експертних думок, $\gamma_i$	0,221	0,235	0,254
Розрив вхідні-вихідні потоки	Розрив між вхідними та вихідними потоками, $G_{IO}$	0,198	0,183	0,005
	Нормований індекс розриву, $I_{GIO}$	0,401	0,408	0,498
Розрив вхідні-внутрішні потоки	Розрив між вхідними та внутрішніми потоками, $G_{II}$	0,113	0,090	-0,039
	Нормований індекс розриву, $I_{GII}$	0,443	0,455	0,519

Розрив між нестабільністю вхідних та якістю внутрішніх інформаційних потоків також має позитивне значення для АТ «Турбоатом» та АТ «ХАРП», але є від'ємним для ПРАТ «БЕТЗ». Підприємству необхідно звернути увагу на якість формування та управління внутрішніми інформаційними потоками, адже є ризик, що зростання нестабільності вхідної інформації може знизити швидкість реакції підприємства на нові події та знизити якість процесу формування стратегії та тактичних або оперативних дій.

На основі узагальнення основних компонентів проведеного аналізу було розроблено науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства (рис. 3.6), що включає в себе три основні етапи та шість завдань здійснення аналізу, а також інструменти для виконання аналізу.

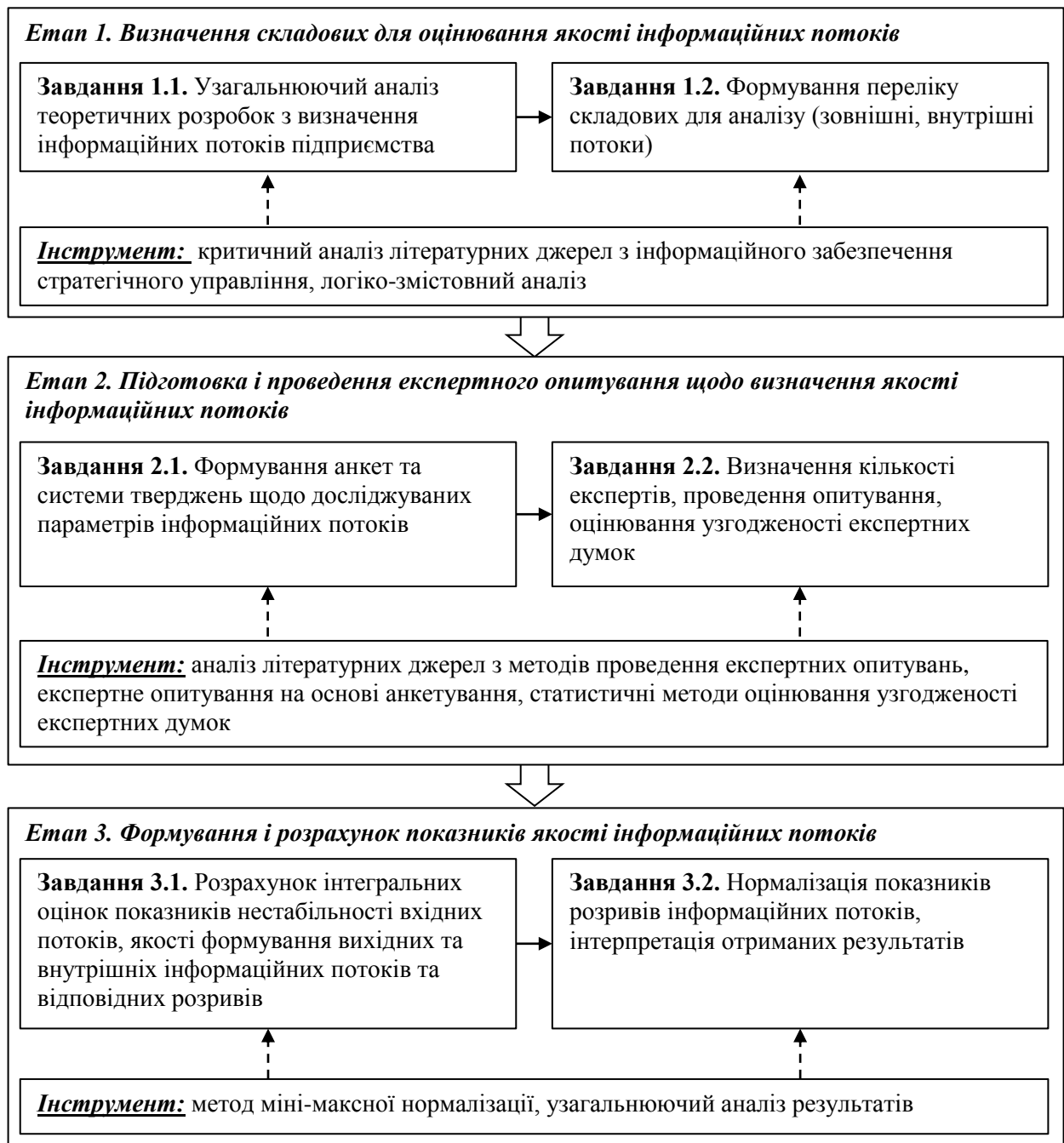


Рис. 3.6. Науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства. Джерело: авторська розробка

Показники розривів інформаційних потоків доцільно використовувати у якості інформаційної складової аналізу зовнішнього середовища. У п. 2.2. дисертації розроблено формулу (2.4) для аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємство, до складу якого входить інформаційна складова, що є Булевою множиною та приймає значення 0 або 1.

Цю складову пропонується замінити на показники  $I_{GIO}$  та  $I_{GII}$ , та модифікувати формулу розрахунку рівня впливу зовнішнього середовища наступним чином:

$$I_{EI} = 0,5x_0 + 0,1x_1 + 0,1x_2 + 0,1x_3 + 0,1x_4 + 0,05 I_{GIO} + 0,05 I_{GII} \quad (3.10)$$

Включення інформаційної складової у систему стратегічного вибору дозволяє оцінити інформаційне середовище як ендogenous, так і екзогенного характеру, знизити ризик щодо невизначеності зовнішнього середовища або стійкості фінансового стану, та врахувати варіативність факторів, що впливають на здійснення стратегічного вибору.

Аналіз якості формування та управління інформаційними потоками дає можливість виявити «вузькі місця» обробки інформації на підприємстві, їх причини, шляхи подолання, що призводить до встановлення злагодженого співробітництва всередині підприємства та ззовні (з контрагентами, стейкхолдерами), що, в свою чергу сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та безперечному досягненню стратегічної мети.

### 3.3. Формування наборів стратегічних альтернатив для машинобудівних підприємств

Завершальним елементом запропонованої системи стратегічного вибору є формування наборів стратегічних альтернатив підприємства (рис. 1.2). Застосування матричного інструментарію, розробленого у пп. 3.1. дисертації для формування стратегічного набору підприємства дозволяє отримати набір (або «пакет») стратегій за трьома рівнями стратегічної піраміди, що будуть актуальними по відношенню до сили впливу зовнішнього середовища, а також поточних фінансових можливостей підприємства. Для визначення стратегічних наборів для вибірки машинобудівних підприємств України, що аналізується в

дисертації, у табл. 3.8 зведено результати розрахунків показників для визначення позиції за осями матриці (рис. 3.2), а саме:

– рівень впливу зовнішнього середовища ( $I_{EI}$ ) на підприємства (розраховано в пп. 2.2), скоригований із заміною показника інформаційної складової на нормовані показники розривів між якістю формування вихідних та внутрішніх інформаційних потоків та нестабільністю вхідної інформації ( $I_{GIO}$ ,  $I_{GII}$ ) для трьох з підприємств вибірки за формулою 3.10 (запропоновано в пп. 3.2);

– рівень фінансового стану ( $I_{FS}$ ), визначений за методичним підходом, що запропонований в пп. 2.3.

Таблиця 3.8

**Інтегральні показники впливу зовнішнього середовища та фінансового стану машинобудівних підприємств**

№	Підприємство	$I_{EI}$	$I_{GIO}$	$I_{GII}$	$I_{EI}$ скоригований	$I_{FS}$	КвADRANT матриці
П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	0,694	-	-	0,694	0,603	Q5
П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	0,694	-	-	0,694	0,494	Q5
П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	0,694	-	-	0,694	0,742	Q6
П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	0,694	-	-	0,694	0,769	Q6
П26	АТ «ОЗКПА»	0,694	-	-	0,694	0,417	Q5
П29	АТ «Турбоатом»	0,694	0,401	0,443	0,636	0,504	Q5
П31	ПАТ «КВБЗ»	0,694	-	-	0,694	0,889	Q6
П32	ПРАТ «БЕТЗ»	0,694	0,498	0,519	0,644	0,862	Q6
П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	0,694	-	-	0,694	0,523	Q5
П36	АТ «ХАРП»	0,694	0,408	0,455	0,637	0,148	Q4

За результатами розрахунків, рівень впливу зовнішнього середовища на всі аналізовані підприємства є середнім (помірним), та майже граничним з високим рівнем, що відображає загальну тенденцію, що склалася на машинобудівних підприємствах України. Більшість аналізованих підприємств

також мають задовільний або добрий фінансовий стан (за визначенням шкали Харрінгтона).

Згідно із матрицею стратегічних альтернатив можна зробити висновок, що майже для всіх підприємств вибірки, внаслідок помірного впливу зовнішнього середовища та середнього або високого рівня фінансового стану, найбільш прийнятними є стратегії п'ятого або шостого квадрантів матриці. Позиціонування за матрицею наведено на рис. 3.7.

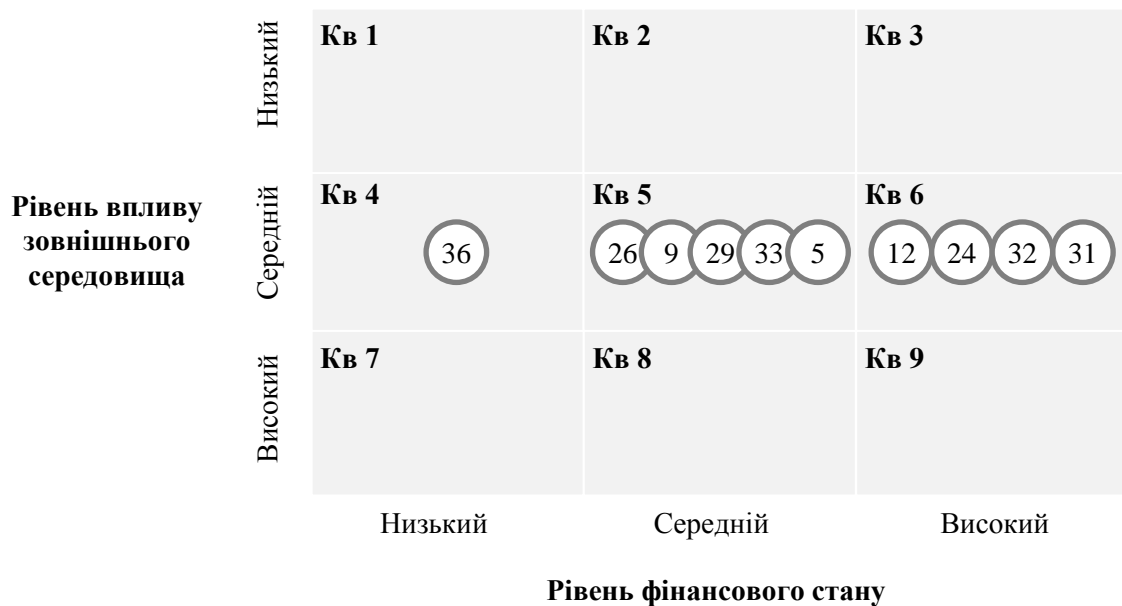


Рис. 3.7. Позиціонування підприємств за матрицею стратегічних альтернатив

Застосування матриці дозволяє отримати набір стратегічних альтернатив, що буде актуальним для підприємства відповідно до стратегічної ситуації за результатами позиціонування. Проте результат позиціонування у матриці, хоча і носить не прескриптивний, а рекомендаційний характер, дещо обмежує набір майбутніх дій. Наприклад, розраховане значення показника рівня впливу зовнішнього середовища є майже граничним між середнім та високим рівнем. Можливою є така ситуація і для інтегрального показника фінансового стану. Але обмеження стратегічного набору певним квадрантом звужує поле можливих стратегічних дій підприємства – в залежності від готовності до



ризиком або прогнозу майбутнього стану, керівництво підприємства може розглядати можливість більш агресивних або більш консервативних дій у напрямі розвитку, конкуренції або розробки інновацій. Для усунення цього обмеження пропонується удосконалити етап позиціонування за допомогою методу нечітких множин.

Теорія нечітких множин надає математичний апарат, що забезпечує формалізацію невизначеностей та дозволяє перетворювати параметри для побудови показників у лінгвістичні змінні [191]. Перевагою застосування цього методу є:

- можливість уніфікації визначення понять та їх трактовок та приведення до єдиного лінгвістичного вираження;
- можливість нівелювати недоліки моделі у разі наявності невизначених або недостатньо врахованих факторів (або явищ, що не піддаються опису) за результатами перетворення у відносні величини.

Стандартний нечіткий 01-класифікатор будується на 01-носії та дозволяє (в залежності від рівнів класифікації) описувати від двох до п'яти значень лінгвістичної змінної «Рівень показника» – від «Дуже високе» до «Дуже низьке». Для опису підмножин значень лінгвістичної змінної «Рівень показника» може бути використана система з двох, трьох або п'яти функцій приналежності трапецевидної форми [182; 191; 194].

Апарат нечітких множин може бути з успіхом застосований при розробці та виборі стратегічних альтернатив за допомогою матричних методів. За допомогою апарату нечітких множин можливо вдосконалити розрахунок інтегральних показників, визначивши їх рівень за нечітким класифікатором, що розширить стратегічний набір, який можна отримати при застосуванні цієї матриці для підвищення актуальності можливих варіантів дій для підприємства, та зорієнтувати підприємство щодо потенційних стратегічних альтернатив у разі зміни рівня впливу середовища або рівня фінансового стану.

Визначення найефективнішої стратегії виконується за допомогою порівняння кількісних оцінок стратегічних альтернатив, що розраховуються за формулою подвійної згортки:

$$R_{I_i} = \sum \omega_i \sum \alpha_j \mu_{ij}(x_i), \quad (3.11)$$

де  $R_{I_i}$  – значення агрегованого показника за функціями приналежності;

$\omega_i$  – вагомість базового показника в згортці;

$\alpha_j$  – вузлові точки стандартного нечіткого 01-класифікатора;

$\mu_{ij}$  – значення функції приналежності якісного рівня поточного значення базового показника;

$x_i$  – значення компонента інтегрального показника.

У рамках методу нечітких множин буде використано систему з трьох функцій приналежності для подальшого позиціонування за матрицею стратегічних альтернатив, що обумовлене композицією матриці, кожна з вісей якої характеризується трьома можливими станами, що формують дев'ять квадрантів стратегічних ситуацій. Система нечітких підмножин трьохрівневого нечіткого 01-класифікатора дозволяє описати лінгвістичну змінну «Рівень показника» як «Високий», «Середній» або «Низький» та включає в себе функції приналежності, визначені формулами (3.12), (3.13) та (3.14) [194].

$$\text{Низький рівень} \quad \mu_1(x) = \begin{cases} 1, \text{ якщо } 0 \leq x < 0,2 \\ 5(0,4 - x), \text{ якщо } 0,2 \leq x < 0,4 \\ 0, \text{ якщо } 0,4 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.12)$$

$$\text{Середній рівень} \quad \mu_2(x) = \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x < 0,2 \\ 5(x - 0,2), \text{ якщо } 0,2 \leq x < 0,4 \\ 1, \text{ якщо } 0,4 \leq x < 0,6 \\ 5(0,8 - x), \text{ якщо } 0,6 \leq x < 0,8 \\ 0, \text{ якщо } 0,8 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.13)$$

$$\text{Високий рівень} \quad \mu_3(x) = \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x < 0,6 \\ 5(x - 0,6), \text{ якщо } 0,6 \leq x < 0,8 \\ 1, \text{ якщо } 0,8 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.14)$$

Вузлові точки трьохрівневого нечіткого 01-класифікатора  $\alpha = (0,1; 0,5; 0,9)$ . Графічне зображення функцій приналежності трьохрівневого нечіткого 01-класифікатора наведено на рис. 3.8.

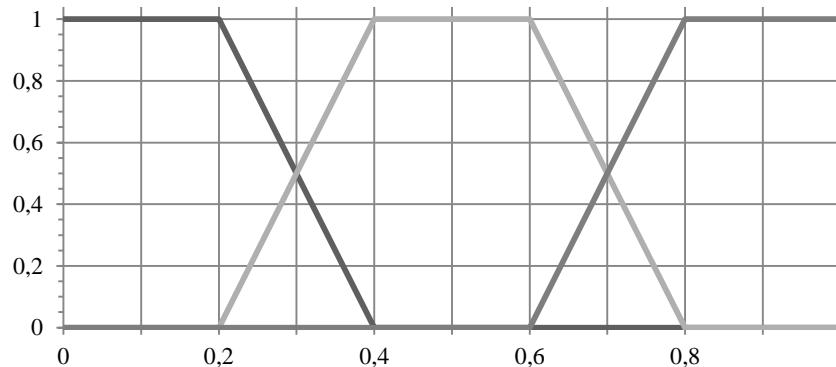


Рис. 3.8. Трьохрівневий нечіткий 01-класифікатор, побудований на трапецевидних функціях приналежності

З метою формалізації процедури застосування методу нечітких множин для позиціонування у матриці стратегічних альтернатив було розроблено алгоритм використання нечітких множин при формуванні стратегічного набору за допомогою матричних методів (рис. 3.9).

Для вдосконалення процесу формування набору стратегічних альтернатив за допомогою матриці стратегічних альтернатив, необхідно розрахувати інтегральні показники впливу зовнішнього середовища на підприємство та рівня фінансового стану з використанням нечіткого трьохрівневого 01-класифікатора. Основні етапи розрахунку:

- 1) формування таблиці нормованих значень компонентів;
- 2) розрахунок значень кожного з показників за функціями приналежності;
- 3) розпізнавання значення показника за вузловими точками;
- 4) встановлення ваги компонентів;
- 5) розрахунок значень компонентів інтегрального показника та суми компонентів для формування результуючого показника.

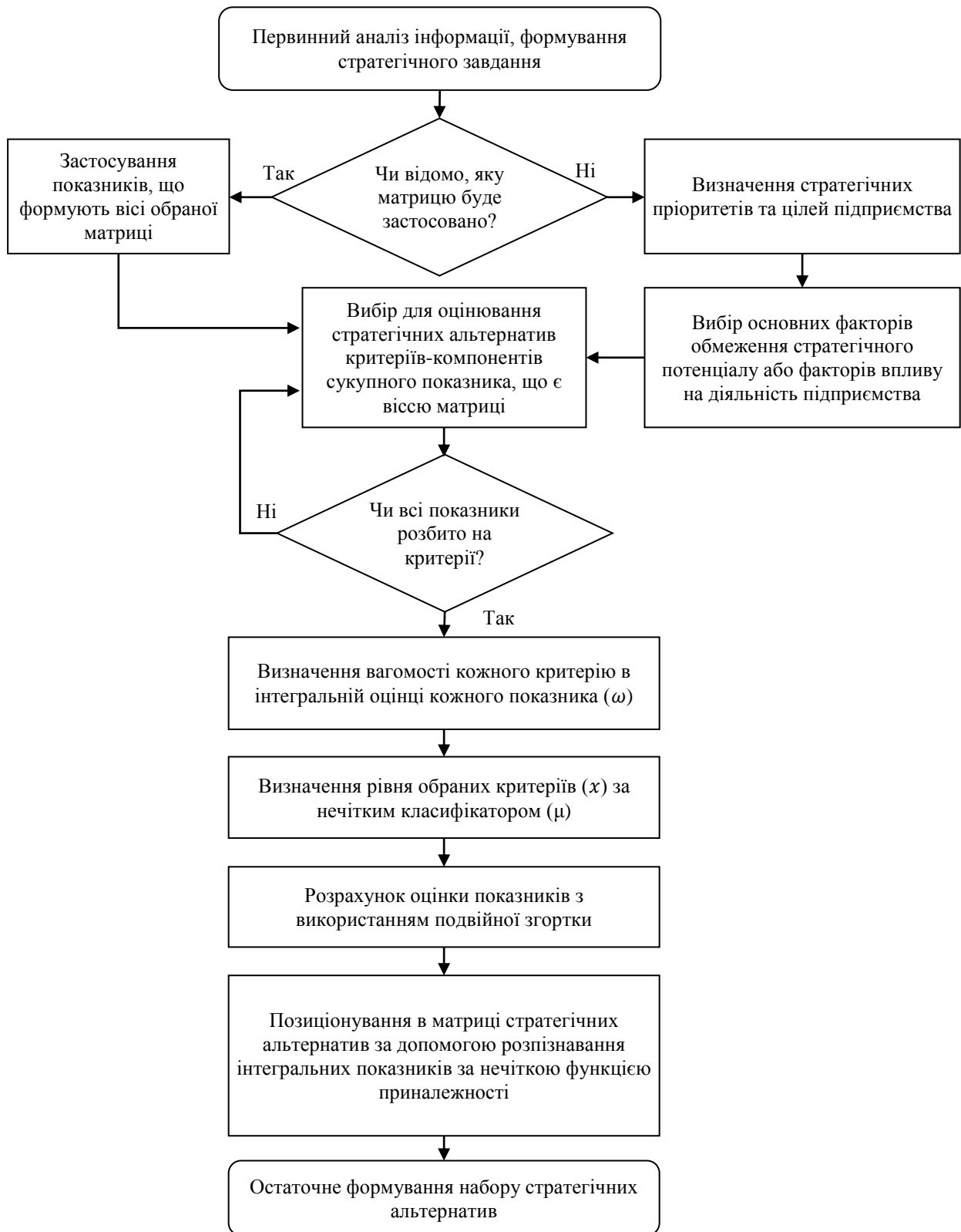


Рис. 3.9. Алгоритм застосування апарату нечітких множин при формуванні набору стратегічних альтернатив за допомогою стратегічних матриць. Джерело: авторська розробка

При розрахунку інтегральних показників для можливості порівняння оригінальних значень інтегральних показників з показниками, що отримано за допомогою нечіткого класифікатора, пропонується використання оригінальних вагових коефіцієнтів, що було застосовано в розділі 2 дисертації, а саме:

1) для показника впливу зовнішнього середовища, згідно з формулою 2.4 всі компоненти є рівнозначними (0,1), окрім нульової константи (0,5). Для підприємств, де є можливою заміна інформаційної компоненти у вигляді Булевої множини на розриви інформаційних потоків, для кожного з показників розривів буде призначено половину ваги інформаційної компоненти (0,05), як запропоновано в пп. 3.2;

2) при розрахунку показника рівня фінансового стану (формула 2.5) було використано формулу середнього геометричного, тобто всі компоненти показника було оцінено рівнозначними. При розрахунку інтегрального показника за нечітким класифікатором коефіцієнтні значення при компонентах будуть також рівнозначними та у даному випадку дорівнюють 0,2 (п'ять показників-компонентів).

Похідні дані для розрахунку інтегрального показника впливу зовнішнього середовища та результати розрахунку за функціями приналежності наведено у табл. 3.9.

Приклад розрахунку:

1) формування таблиці нормованих значень компонентів (табл. 2.6 пп. 2.2 дисертації);

2) розрахунок значень кожного з показників за функціями приналежності – приклад розрахунку для показника нульової константи:

$$\mu_1(0,750) = 0, \text{ оскільки } 0,4 \leq 0,750 \leq 1$$

$$\mu_2(0,750) = 5(0,8 - 0,750) = 0,250, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,750 < 0,8$$

$$\mu_3(0,750) = 5(0,750 - 0,6) = 0,750, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,750 < 0,8$$

3) розпізнавання значення показника за вузловими точками

$$\sum \alpha_j \mu_{ij}(x_i) = 0,25 * 0,5 + 0,75 * 0,9 = 0,8$$

Таблиця 3.9

**Розрахунок компонентів інтегрального показника рівня впливу  
зовнішнього середовища за функціями приналежності**

Підприємства	Показник	Значення компонента	Вузлові точки трьохрівневого нечіткого 01-класфікатора			$\sum \alpha_j \mu_{ij}(x_i)$	Вага компонента	Компонент інтегрального показника	Результуючий показник $R_{IEI}$
			0,1	0,5	0,9				
Всі підприємства	Нульова константа	0,750	0	0,25	0,75	0,800	0,500	0,400	0,690
	Тп ВВП нормалізований	0,559	0	1	0	0,500	0,100	0,050	
	Тп безробіття нормалізований (2)	0,534	0	1	0	0,500	0,100	0,050	
	GCI нормалізований	0,570	0	1	0	0,500	0,100	0,050	
	IEF нормалізований	0,523	0	1	0	0,500	0,100	0,050	
П5, П9, П12, П24, П26, П31, П33	Складова інформації – Булева множина	1,000	0	0	1	0,900	0,100	0,090	
П29	Нормований індекс розриву, $I_{gio}$	0,401	0	1	0	0,500	0,050	0,025	0,650
	Нормований індекс розриву, $I_{gii}$	0,443	0	1	0	0,500	0,050	0,025	
П32	Нормований індекс розриву, $I_{gio}$	0,498	0	1	0	0,500	0,050	0,025	0,650
	Нормований індекс розриву, $I_{gii}$	0,519	0	1	0	0,500	0,050	0,025	
П36	Нормований індекс розриву, $I_{gio}$	0,408	0	1	0	0,500	0,050	0,025	0,650
	Нормований індекс розриву, $I_{gii}$	0,455	0	1	0	0,500	0,050	0,025	

4) встановлення ваги компонентів (формула 2.4 пп. 2.2.)

5) розрахунок значень компонентів інтегрального показника та суми компонентів для формування результуючого показника. Для інтегрального показника рівня впливу зовнішнього середовища:

$$R_{IEI} = 0,8 * 0,5 + 0,5 * 0,1 + 0,5 * 0,1 + 0,5 * 0,1 + 0,5 * 0,1 + 0,9 * 0,1$$

$$R_{IEI} = 0,69$$

В табл. 3.10 наведено порівняння значення інтегрального показника впливу зовнішнього середовища, що розрахований за формулою 2.4 (та

скоригований за формулою 3.10 для тих підприємств, де було розраховано показники розривів інформаційних потоків) та значення показника отриманого в результаті застосування методу нечітких множин. Для визначення лінгвістичної характеристики показника та відповідного ряду матриці показник було розпізнано за функцією приналежності та виявлено процентне співвідношення між середнім та високим рівнем.

Таблиця 3.10

### Розпізнавання інтегрального показника зовнішнього середовища

№	Підприємство	$I_{EI}$ скоригований	$R_{IEI}$	Низький, %	Середній, %	Високий, %
П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	0,694	0,690	-	55	45
П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	0,694	0,690	-	55	45
П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	0,694	0,690	-	55	45
П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	0,694	0,690	-	55	45
П26	АТ «ОЗКПА»	0,694	0,690	-	55	45
П29	АТ «Турбоатом»	0,636	0,650	-	75	25
П31	ПАТ «КВБЗ»	0,694	0,690	-	55	45
П32	ПРАТ «БЕТЗ»	0,644	0,650	-	75	25
П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	0,694	0,690	-	55	45
П36	АТ «ХАРП»	0,637	0,650	-	75	25

Виконання розрахунку на прикладі АТ «БМЗ «Прогрес»:

1) низький рівень – 0%:

$$\mu_1(0,69) = 0, \text{ оскільки } 0,4 \leq 0,69 \leq 1$$

2) середній рівень – 55%:

$$\mu_2(0,69) = 5(0,8 - 0,69) = 0,55, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,69 < 0,8$$

3) високий рівень – 45%:

$$\mu_3(0,750) = 5(0,750 - 0,6) = 0,750, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,750 < 0,8$$

Похідні дані для розрахунку інтегрального показника рівня фінансового стану наведено у табл. 3.11. Для розрахунків було використано проранжовані значення ( $K_{ia}$ ) за шкалою бажаності Харрінгтона, тобто їх розмірність відповідає шкалі (0; 1).

Таблиця 3.11

**Розрахунок компонентів інтегрального показника рівня фінансового стану  
за функціями приналежності**

Підприємства	Показник	Значення компонента	Вузлові точки трьохрівневого нечіткого 01-класфікатора			$\sum \alpha_j \mu_{ij}(x_i)$	Вага компонента	Компонент інтегрального показника	Результуючий показник $R_{iFS}$
			0,1	0,5	0,9				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
П5	$K_{1a}$	0,809	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	0,699
	$K_{2a}$	0,380	0,100	0,900	0,000	0,460	0,200	0,092	
	$K_{3a}$	0,357	0,215	0,785	0,000	0,414	0,200	0,083	
	$K_{4a}$	0,761	0,000	0,195	0,805	0,822	0,200	0,164	
	$K_{5a}$	0,952	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
П9	$K_{1a}$	0,285	0,575	0,425	0,000	0,270	0,200	0,054	0,560
	$K_{2a}$	0,476	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{3a}$	0,404	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{4a}$	0,666	0,000	0,670	0,330	0,632	0,200	0,126	
	$K_{5a}$	0,809	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
П12	$K_{1a}$	0,690	0,000	0,550	0,450	0,680	0,200	0,136	0,759
	$K_{2a}$	0,833	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{3a}$	0,857	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{4a}$	0,738	0,000	0,310	0,690	0,776	0,200	0,155	
	$K_{5a}$	0,619	0,000	0,905	0,095	0,538	0,200	0,108	
П24	$K_{1a}$	0,904	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	0,757
	$K_{2a}$	0,642	0,000	0,790	0,210	0,584	0,200	0,117	
	$K_{3a}$	0,500	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{4a}$	0,952	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{5a}$	0,976	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
П26	$K_{1a}$	0,738	0,000	0,310	0,690	0,776	0,200	0,155	0,520
	$K_{2a}$	0,785	0,000	0,075	0,925	0,870	0,200	0,174	
	$K_{3a}$	0,714	0,000	0,430	0,570	0,728	0,200	0,146	
	$K_{4a}$	0,214	0,930	0,070	0,000	0,128	0,200	0,026	
	$K_{5a}$	0,142	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	
П29	$K_{1a}$	0,142	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	0,543
	$K_{2a}$	0,595	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{3a}$	0,666	0,000	0,670	0,330	0,632	0,200	0,126	
	$K_{4a}$	0,904	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{5a}$	0,642	0,000	0,790	0,210	0,584	0,200	0,117	



## Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
П31	$K_{1a}$	0,833	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	0,900
	$K_{2a}$	0,952	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{3a}$	0,880	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{4a}$	0,880	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{5a}$	0,904	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
П32	$K_{1a}$	0,714	0,000	0,430	0,570	0,728	0,200	0,146	0,866
	$K_{2a}$	0,976	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{3a}$	0,928	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{4a}$	0,857	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{5a}$	0,857	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
П33	$K_{1a}$	0,333	0,335	0,665	0,000	0,366	0,200	0,073	0,599
	$K_{2a}$	0,452	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{3a}$	0,452	0,000	1,000	0,000	0,500	0,200	0,100	
	$K_{4a}$	0,809	0,000	0,000	1,000	0,900	0,200	0,180	
	$K_{5a}$	0,714	0,000	0,430	0,570	0,728	0,200	0,146	
П36	$K_{1a}$	0,119	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	0,235
	$K_{2a}$	0,071	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	
	$K_{3a}$	0,119	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	
	$K_{4a}$	0,095	1,000	0,000	0,000	0,100	0,200	0,020	
	$K_{5a}$	0,738	0,000	0,310	0,690	0,776	0,200	0,155	

Приклад розрахунку для АТ «БМЗ «Прогрес» (П5):

1) формування таблиці нормованих значень компонентів (табл. 2.12 пп. 2.2. дисертації);

2) розрахунок значень кожного з показників за функціями приналежності – приклад розрахунку для коефіцієнту трансформації активів ( $K_{1a}$ ):

$$\mu_1(0,809) = 0, \text{ оскільки } 0,4 \leq 0,809 \leq 1$$

$$\mu_2(0,809) = 0, \text{ оскільки } 0,8 \leq 0,809 \leq 1$$

$$\mu_3(0,750) = 1, \text{ оскільки } 0,8 \leq 0,809 \leq 1$$

3) розпізнавання значення показника за вузловими точками

$$\sum \alpha_j \mu_{ij}(x_i) = 1 * 0,9 = 0,9$$

4) встановлення ваги компонентів (пп. 2.3.);

5) розрахунок значень компонентів інтегрального показника та суми компонентів для формування результуючого показника. Для інтегрального показника рівня фінансового стану:

$$R_{IFS} = 0,9 * 0,2 + 0,46 * 0,2 + 0,414 * 0,2 + 0,822 * 0,2 + 0,9 * 0,2$$

$$R_{IFS} = 0,699$$

Результати розпізнавання показника рівня фінансового стану (табл. 3.12) та порівняння з оригінальними значеннями дозволяють по-перше змінити лінгвістичні характеристики з п'ятирівневої шкали Харрінгтона на трьохрівневу, а по-друге – уточнити значення результуючого показника через індивідуальне розпізнавання кожного з компонентів та надати більш розширену характеристику за рахунок визначення процентного рівня приналежності до низького, середнього або високого рівня.

Таблиця 3.12

### Розпізнавання інтегрального показника рівня фінансового стану

№	Підприємство	$I_{FS}$	$R_{IFS}$	Низький, %	Середній, %	Високий, %
П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	0,603	0,699	-	50	50
П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	0,494	0,560	-	100	-
П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	0,742	0,759	-	21	79
П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	0,769	0,757	-	22	78
П26	АТ «ОЗКПА»	0,417	0,520	-	100	-
П29	АТ «Турбоатом»	0,504	0,543	-	100	-
П31	ПАТ «КВБЗ»	0,889	0,900	-	-	100
П32	ПРАТ «БЕТЗ»	0,862	0,866	-	-	100
П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	0,523	0,599	-	100	-
П36	АТ «ХАРП»	0,148	0,235	82	18	-

Розпізнавання результуючого інтегрального показника фінансового стану на прикладі АТ «БМЗ «Прогрес»:

1) низький рівень – 0%:

$$\mu_1(0,699) = 0, \text{ оскільки } 0,4 \leq 0,699 \leq 1$$

2) середній рівень – 50%:

$$\mu_2(0,699) = 5(0,8 - 0,699) = 0,505, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,699 < 0,8$$

3) високий рівень – 50%:

$$\mu_3(0,699) = 5(0,699 - 0,6) = 0,495, \text{ оскільки } 0,6 \leq 0,699 < 0,8$$

За результатами застосування методу нечітких множин було отримано оновлені параметри для позиціонування за матрицею стратегічних альтернатив для обох інтегральних показників. Результати розрахунків дозволяють отримати оцінку для доцільності позиціонування підприємства у певному квадранті та суміжних квадрантах у вигляді процентного значення. Тобто, наприклад АТ «БМЗ «Прогрес» маючи значення інтегрального показника фінансового стану 0,603 за оригінальною формулою 2.5 буде позиціоноване у стовпці матриці для середнього рівня фінансового стану; але після використання методу нечітких множин бачимо, що підприємство може бути позиціоноване у стовпцях як середнього, так і високого рівня із співвідношенням 50 : 50.

Для отримання визначення процентного співвідношення позиціонування у квадрантах матриці було здійснено попарне помноження кожного із значень («високий», «середній», «низький» рівень) обох інтегральних показників. Результати розрахунків представлені процентним значенням для кожного з квадрантів у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Визначення долі позиціонування підприємств за кожним квадрантом матриці стратегічних альтернатив, %**

№	Підприємство	Оригінальний квадрант	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	Q5	-	-	-	-	28	27	-	23	22
П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	Q5	-	-	-	-	55	-	-	45	-
П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	Q6	-	-	-	-	11	44	-	9	36
П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	Q6	-	-	-	-	12	43	-	10	35
П26	АТ «ОЗКПА»	Q5	-	-	-	-	55	-	-	45	-
П29	АТ «Турбоатом»	Q5	-	-	-	-	75	-	-	25	-
П31	ПАТ «КВБЗ»	Q6	-	-	-	-	-	55	-	-	45
П32	ПРАТ «БЕТЗ»	Q6	-	-	-	-	-	75	-	-	25
П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	Q5	-	-	-	-	55	-	-	45	-
П36	АТ «ХАРП»	Q4	-	-	-	62	13	-	21	4	-

Графічне відображення позиціонування у матриці на основі визначення процентної приналежності підприємств до квадрантів представлено на рис. 3.10. На відміну від оригінального позиціонування (рис. 3.7) жодне з аналізованих підприємств не може бути віднесене до стратегічної ситуації лише одного квадранту. Показники більшості підприємств дозволяють віднести їх до двох квадрантів, а чотири з підприємств мають характеристики, що можуть бути віднесені до стратегічних ситуацій чотирьох квадрантів.

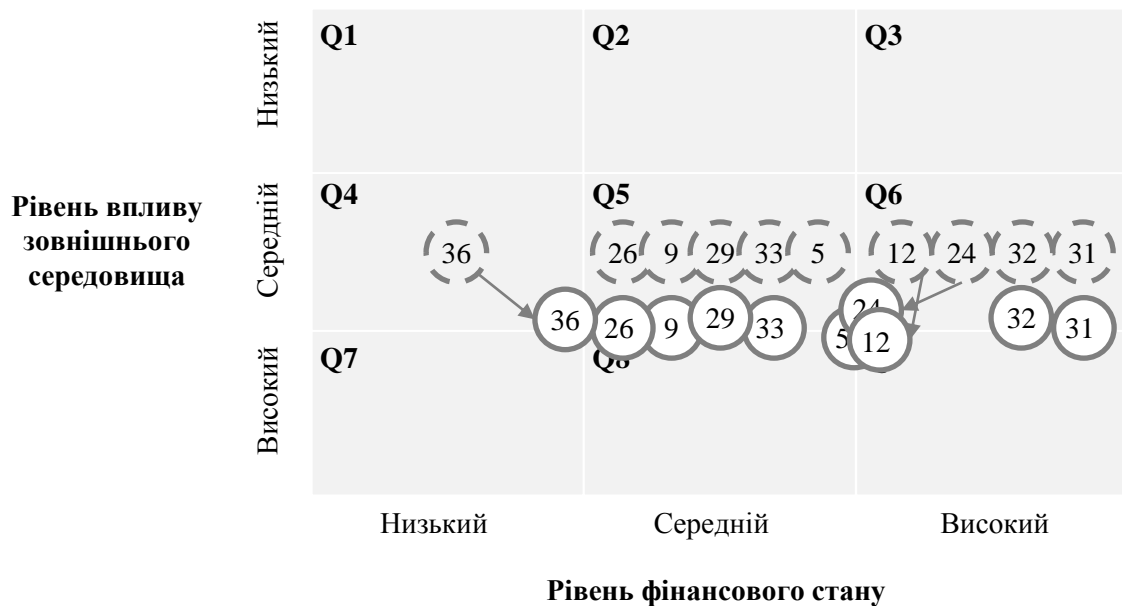


Рис. 3.10. Скориговане позиціонування підприємств за матрицею стратегічних альтернатив

Розширення стратегічного набору таким чином дозволяє враховувати потенційні стратегії, що можуть стати в нагоді при посиленні впливу або турбулентності зовнішнього середовища, або погіршення фінансового стану, та застосувати випереджальні дії або засоби для нівелювання можливих негативних наслідків у комбінації з основною стратегією. За результатами позиціонування виділено групи підприємств із схожою комбінацією квадрантів стратегії. Набори стратегічних альтернатив для машинобудівних підприємств, що наведені в табл. 3.14, були сформовані на основі окремих наборів для кожного квадранту, що наведені в табл. 3.4. Логічне групування наборів та

фокусування на певних стратегіях здійснено з урахуванням величини долі відповідності характеристик підприємств до певних квадрантів.

Таблиця 3.14

### Стратегічні набори машинобудівних підприємств

Група	№ пп	Підприємство	Стратегічний набір
Q5–6, Q8–9	П5	АТ «БМЗ «Прогрес»	<p><b>Стратегії розвитку:</b> стратегія посилення позиції на ринку, розвитку продукту, розвитку ринку, стратегії диверсифікованого зростання з фокусом на стратегію центрованої або горизонтальної диверсифікації, стратегії інтегрованого зростання з фокусом на стратегію вертикальної інтеграції</p> <p><b>Конкурентні стратегії:</b> стратегія диференціації товару або оборонця-диференціатора, стратегія фокусування, нішера, стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат, стратегія тісного зв'язку із споживачем, стратегія аналітика</p> <p><b>Інноваційні стратегії:</b> імітаційна або диверсифікаційна</p>
	П12	ПАТ «Завод Фрунзе»	
	П24	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	
Q5, Q8	П9	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	<p><b>Стратегії розвитку:</b> стратегія посилення позиції на ринку, розвитку традиційного товару, стратегія центрованої або горизонтальної диверсифікації</p> <p><b>Конкурентні стратегії:</b> стратегія диференціації товару, стратегія нішера, стратегія пошукувача або аналітика, стратегія оборонця-диференціатора</p> <p><b>Інноваційні стратегії:</b> диверсифікаційна, імітаційна, нішева</p>
	П26	АТ «ОЗКПА»	
	П29	АТ «Турбоатом»	
	П33	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	
Q6, Q9	П31	ПАТ «КВБЗ»	<p><b>Стратегії розвитку:</b> стратегія розвитку ринку, розвитку продукту, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії інтегрованого зростання</p> <p><b>Конкурентні стратегії:</b> стратегія ринкового лідера або челленджера, стратегія диференціації товару та впровадження новинок, наступальна конкурентна стратегія</p> <p><b>Інноваційні стратегії:</b> наступальна, диверсифікаційна</p>
	П32	ПРАТ «БЕТЗ»	
Q4–5, Q7–8	П36	АТ «ХАРП»	<p><b>Стратегії розвитку:</b> скорочення затрат, оптимізації організації або окремих підрозділів, розвитку ринку та розвитку традиційного товару</p> <p><b>Конкурентні стратегії:</b> стратегія фокусування, зниження собівартості, стратегія нішера та концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат, стратегія сегментування ринку та тісного зв'язку із споживачем</p> <p><b>Інноваційні стратегії:</b> захисна, імітаційна стратегія</p>

Сформовані стратегічні набори надають практичний орієнтир для особи, що проводить аналіз або приймає рішення з розробки стратегії, для формування та реалізації стратегічного плану дій. Необхідно зазначити, що використання

матриці стратегічних альтернатив та системи стратегічного вибору взагалі необхідно здійснювати у взаємозв'язку з іншими елементами стратегічного управління, що є як попередніми, так і наступними етапами щодо формування набору стратегічних альтернатив. Зокрема, такими пов'язаними елементами є:

1) процес визначення стратегічної місії та встановлення стратегічних цілей на підприємстві має бути безперервним, формальним, підлягати постійному контролю та корегуванню;

2) стратегічна місія та стратегічні цілі, оскільки реалізація стратегії, що їм не відповідає, який би вона не несла в собі економічний ефект, може стати суттєвою перешкодою в реалізації довгострокових планів підприємства;

3) процес управління інформаційними потоками, що має бути включений в систему управління підприємством, адже в час зростаючої ентропії зовнішнього середовища вміння роботи з інформацією визначає успішність функціонування підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі;

4) до процесу стратегічного управління повинні з різною мірою доступу бути включені всі співробітники підприємства, адже не дивлячись на те, наскільки обґрунтованою, точною є обрана стратегічна альтернатива, саме на нижчих рівнях ієрархії підприємства відбувається створення його продукту; тому важливим є розвиток кадрової складової в системі стратегічного управління підприємством;

5) процес контролю за виконанням обраної стратегії є однією з ключових умов її успішної реалізації, тому розробка ключових показників оцінювання процесу впровадження стратегії та процесу реалізації повинна відбуватися ще на стадії встановлення стратегічних цілей підприємства.

Розрахунок інтегральних показників та їх розпізнавання за нечітким класифікатором є істотним доповненням при побудові матриці стратегічних альтернатив в умовах нестабільності, швидкої зміни зовнішнього середовища, слабкої впевненості в отримуваній інформації та турбулентної економічної ситуації. Цей підхід дозволяє розширити набір стратегічних альтернатив при

застосуванні матричних методів та надати можливість особі, що приймає рішення, збільшити спектр дій. Як наголошує один із принципів стратегічного менеджменту [286], стратегія не є по-справжньому переможною, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві (тобто, необхідне врахування актуальних показників характеристики ситуації), не створює істотної переваги перед конкурентами (розуміємо як необхідність включення конкурентних дій до стратегічного набору, а також фокусу на інновації) та не покращує роботу компанії в довгостроковій перспективі (необхідність фокусу на стратегії розвитку та інновації).

Використання методу нечітких множин у процесі формування набору стратегічних альтернатив покликано не ускладнити визначення стратегії, але допомогти при врахуванні множини внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на стратегічний вибір та обґрунтувати цей вибір. Основні положення теорії нечітких множин дозволяють особі, що приймає рішення вийти за обмеження минулих виборів та врахувати при формуванні та виборі стратегії не тільки джерела невизначеності у зовнішньому середовищі, а і дії конкурентів, та сформулювати уяву про результати та наслідки стратегічного вибору.

Матриця стратегічних альтернатив, що пропонується як ключовий елемент системи стратегічного вибору, є гнучким інструментом для аналізу поточної ситуації підприємства, його фінансового стану та взаємодії із зовнішнім середовищем, дозволяє розробити набір стратегічних альтернатив, що є можливими для реалізації як у комплекті, так і індивідуально, припускає порівняння позиціонування підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі та враховує особливості підприємства, як відкритої системи.

### Висновки до розділу 3

На основі узагальнення теоретичних положень, результатів аналізу машинобудівної галузі та практичних рекомендацій, отриманих в першому та другому розділах дисертації у третьому розділі розроблено наступні методичні та практичні рекомендації:

1. Для узагальнення та систематизації проаналізованих в дисертації теоретичних положень та запропонованих методичних підходів розроблено методичний підхід до формування системи стратегічного вибору, що включає етапи інформаційного забезпечення системи стратегічного вибору, визначення показників системи стратегічного вибору та формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору. Формалізація методичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного вибору надає комплексну структурно-логічну послідовність використання всіх методичних підходів, що розроблені в дисертації.

2. На основі аналізу практичних розробок щодо формування та вибору стратегії запропоновано використання матричного інструментарію. Визначено, що існуючі матричні методи характеризуються доволі вузьким спектром стратегій, з дотриманням фокусу на певній області діяльності підприємства – наприклад, бізнес-стратегії, антикризові стратегії, стратегії розвитку та ін. На основі вивчення існуючих матричних методів та особливостей їх використання, розроблено матрицю стратегічних альтернатив за складовими впливу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства.

3. Визначено, що розробка комплексної стратегії вимагає аналізу всіх можливих альтернатив на всіх рівнях функціонування підприємства, та запропоновано формування стратегічних наборів за всіма рівнями ієрархії стратегій. Для визначення напрямів формування стратегій було проведено аналіз напрямів розвитку галузі машинобудування України, а також розглянуто дані звітності емітентів підприємств вибірки, що аналізується в дисертації. З



огляду на поточний стан підприємств машинобудівної галузі, основні проблеми їх функціонування, та стратегічні напрями галузі машинобудування та машинобудівних підприємств для комплектації матриці стратегічних альтернатив запропоновано врахування таких стратегічних напрямів, як конкурентний, інноваційний та напрям розвитку. Для кожного квадранту матриці надано опис стратегічної ситуації та сформовано стратегічні набори.

4. Зроблено висновок, що, оскільки на кожному етапі стратегічного управління, формування стратегії та здійснення стратегічного вибору присутні ті чи інші інформаційні потоки, а пошук та використання інформації знаходяться під впливом зростаючої невизначеності вхідної інформації, необхідно включити оцінювання інформаційних потоків до формування системи стратегічного вибору. Запропоновано методика аналізу якості інформаційних потоків у трьох площинах: вхідних інформаційних потоків, вихідних інформаційних потоків та внутрішніх інформаційних потоків підприємства, та розроблено систему питань для проведення експертного опитування. Сформовано інтегральні показники нестабільності вхідних потоків та якості вихідних та внутрішніх потоків, і показники розривів між якістю вихідних та нестабільністю вхідних, а також між якістю внутрішніх та нестабільністю вхідних інформаційних потоків. Запропоновано включення показників розривів у якості інформаційної складової інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на підприємство. Включення інформаційної складової у систему стратегічного вибору дозволяє оцінити інформаційне середовище як ендогенного, так і екзогенного характеру, знизити ризик щодо невизначеності зовнішнього середовища або стійкості фінансового стану, та врахувати варіативність факторів, що впливають на здійснення стратегічного вибору.

5. На основі узагальнення розрахунків другого та третього розділів дисертації здійснено позиціонування машинобудівних підприємств у матриці стратегічних альтернатив. Застосування матриці дозволяє отримати набір стратегічних альтернатив, що буде актуальним для підприємства відповідно до

стратегічної ситуації за результатами позиціонування. Визначено, що результат позиціонування у матриці, хоча і носить не прескриптивний, а рекомендаційний характер, дещо обмежує набір майбутніх дій через орієнтацію підприємства на стратегічний набір одного квадранту матриці. Для розширення стратегічного набору підприємств запропоновано застосування методу нечітких множин.

6. З метою формалізації процедури застосування методу нечітких множин для позиціонування у матриці стратегічних альтернатив було розроблено відповідний алгоритм. Здійснено розрахунок інтегральних показників рівня впливу зовнішнього середовища та рівня фінансового стану, та здійснено їх розпізнавання за нечітким класифікатором, що є істотним доповненням при побудові матриці стратегічних альтернатив в умовах нестабільності, швидкої зміни зовнішнього середовища, слабкої впевненості в отримуваній інформації та турбулентної економічної ситуації. Цей підхід дозволяє розширити набір стратегічних альтернатив при застосуванні матричних методів, адже дозволяє позиціонувати підприємство у декількох квадрантах водночас, та надати можливість особі, що приймає рішення, збільшити спектр можливих дій. Сформовані таким чином стратегічні набори надають практичний орієнтир для формування та реалізації стратегічного плану дій, та дозволяють враховувати потенційні стратегії, що можуть стати в нагоді при посиленні впливу або турбулентності зовнішнього середовища, або погіршення фінансового стану.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [97; 98; 101; 103; 106; 108; 109; 112; 273; 361].

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. Основні результати дисертації полягають у такому:

1. На основі аналізу й узагальнення основних теоретичних положень стратегічного управління щодо формування та вибору стратегії підприємства проаналізовано основні компоненти та етапність цього процесу та окреслено розробки щодо виділення підсистем стратегічного управління. Це дозволило формалізовано виокремити систему стратегічного вибору як одну з підсистем стратегічного управління, основними компонентами якої є стратегічний аналіз, розробка набору стратегій, формування альтернатив та стратегічний вибір.

2. За результатами аналізу змістової наповненості категорій «система», «стратегічний вибір», «стратегічне рішення» сформульовано їх уточнені визначення. Запропоновано універсальне трактування поняття системи, що охоплює якомога широкій спектр найвагоміших атрибутів цієї категорії. Визначено, що в сучасних дослідженнях категорії «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» часто ототожнюються. Запропоновано авторську дефініцію обох понять, у рамках якої стратегічне рішення визначено, насамперед, як дію, що обумовлена поточним станом, проте орієнтована на довгострокову перспективу та приводить до довгострокових наслідків. Стратегічний вибір визначено як процес обрання або модифікації стратегії, що має довгострокові наслідки та є одним з основних етапів формування стратегії і визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень в умовах середовища, що динамічно змінюється. Розмежування та конкретизація цих понять є істотним підґрунтям для розробки системи стратегічного вибору.

3. Запропоновано визначення системи стратегічного вибору як впорядкованої сукупності елементів стратегічного аналізу, інструментів стратегічного вибору, методів прийняття рішень, стратегічних наборів за кожним рівнем піраміди стратегій та відповідних стратегічних альтернатив, що змінюється у часі під впливом факторів зовнішнього середовища, в залежності від фінансового стану підприємств та якості їх інформаційних потоків, метою якої є формування методичного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії підприємства та формування набору стратегічних альтернатив його розвитку. До системи стратегічного вибору підприємства включено такі елементи, як похідні дані, процес прийняття рішення щодо вибору стратегії, та набори стратегічних альтернатив як результат застосування системи.

4. На підставі дослідження основних підходів до здійснення рішень розроблено технологію прийняття стратегічного рішення для систематизації його етапів. Основні процеси, що становлять технологію: формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання фінансового стану підприємства, стратегічний вибір та функція власника процесу. Відмітною ознакою технології є включення інформаційної складової до процесу прийняття стратегічного рішення на різних етапах його здійснення.

5. Проаналізовано основні тенденції діяльності підприємств машинобудівної галузі, зокрема склад галузі, кількість підприємств, обсяги реалізації, обсяги капітального інвестування, тренд експорту та імпорту продукції машинобудування, особливості фінансування інноваційної діяльності та динаміку основних показників інноваційної активності галузі. Визначено, що основними проблемами машинобудівної галузі є питання її фінансування, конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та світовому ринках, а також відповідності новим технологічним стандартам та можливості виробництва інноваційної продукції.

6. Запропоновано авторський науково-методичний підхід щодо виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство з фокусуванням на факторах макрооточення. Сформовано перелік основних груп факторів на основі аналізу звітності емітентів 43 машинобудівних підприємств та запропоновано відображення цих факторів через глобальні індекси порівняння стану і тенденцій української економіки з аналогічними показниками інших країн світу та внутрішньодержавні показники стану української економіки. Запропоновано послідовність розрахунків з перевіркою актуальності застосування показників та їх нормалізації. Використання цього підходу дозволяє отримати інтегральну оцінку на основі кількісно-якісних показників.

7. Сформовано методичне забезпечення щодо аналізу фінансового стану підприємства, що має в основі розрахунок інтегрального показника рівня такого стану. Компоненти інтегрального показника обрано за допомогою вивчення 16 існуючих методик щодо оцінювання рівня фінансового стану. Для формування інтегрального показника запропоновано використовувати функцію Харрінгтона у якості методу згортки, що дозволить нівелювати низку недоліків, зазвичай притаманних традиційним моделям: можливість кореляції між показниками, необхідність визначення параметрів коефіцієнтів для кожного показника, можливість дублювання даних, обмеженість кількості показників, розбіжність шкал показників та ін. Для формування шкали використано реальні дані звітності підприємств галузі машинобудування та сформовано шкалу за допомогою технології бенчмаркінгу.

8. З метою врахування інформаційної складової в системі стратегічного вибору розроблено науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства. Підхід базується на аналізі якості інформаційних потоків у трьох площинах: вхідних інформаційних потоків, вихідних інформаційних потоків та внутрішніх інформаційних потоків підприємства. Сформовано інтегральні показники нестабільності вхідних потоків та якості вихідних і внутрішніх потоків, показники розривів між якістю вихідних та нестабільністю вхідних, а також між якістю внутрішніх та

нестабільністю вхідних інформаційних потоків. Запропоновано включення показників розривів як інформаційну складову інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на підприємство, що удосконалює врахування варіативності факторів впливу на стратегічний вибір.

9. Запропоновано методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства, який включає в себе етапи інформаційного забезпечення системи стратегічного вибору, визначення показників системи стратегічного вибору та формування і застосування інструментарію системи стратегічного вибору. Як інструментарій запропоновано матричний підхід з використанням інтегральних показників рівня впливу зовнішнього середовища та рівня фінансового стану. На основі аналізу стратегічних пріоритетів машинобудівної галузі загалом та 43 машинобудівних підприємств аналізованої вибірки розроблено стратегічні набори відповідно до стратегічних ситуацій матриці за кожним рівнем ієрархії стратегій, що включають у себе стратегії розвитку, конкурентні та інноваційні стратегії. Для актуалізації позиціонування підприємств у матриці стратегічних альтернатив та розширення релевантних стратегічних наборів запропоновано алгоритм використання методу нечітких множин щодо розрахунку показників та їх розпізнавання за нечітким класифікатором.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій та можливості їх прикладного застосування при формуванні системи стратегічного вибору підприємства. Обґрунтовані в дисертації теоретичні і методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками, управлінцями та спеціалістами машинобудівних підприємств в процесі здійснення ними управлінської діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 496 с.
2. Авіаційна і аерокосмічна промисловість України (2007 р.). Веб-портал «Державна підтримка українського експорту». URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/30.html>
- 3 Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>
4. Азоев Г. Л., Баранчев В. П., Гунин В. Н. Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2000. 669 с.
5. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042>
6. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2012. № 3. С. 71–80.
7. Андреев А. Ю. Сущность механизма принятия стратегических управленческих решений. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 2. С. 149–154.
8. Андриющенко І. Є., Колеснік В. І. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. *Сталий розвиток України*. 2018. № 2 (39). С. 64–72.
9. Анісімова О. М., Шикова Л. В. SWOT-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2011. № 1 (1). С. 24–30.
10. Анохин П. К. Очерки по теории функциональных систем. Москва : Медицина, 1975. 448 с.

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
13. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении : учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2002. 368 с.
14. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. Н. В. Гринберга. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
15. Артеменко Л. П. Діагностика використання стратегічного управління підприємствами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» (зб. наук. пр.)*. 2011. URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/49\\_kpi\\_2011.doc](http://economy.kpi.ua/files/files/49_kpi_2011.doc)
16. Артюхов В. В. Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. Москва : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 224 с.
17. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
18. Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 150–154.
19. Бабанова Ю. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Челябинск : Издательско-полиграфический центр ЧелГУ, 2007. 207 с.
20. Бакурова Г. В., Трохимець О. І. Значення фінансової звітності підприємств для прийняття рішень на її основі. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 92–95.
21. Барчан, Н. Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении. *Cloud of Science*. 2013. № 1. С. 33–36. URL: <http://cloudofscience.ru>
22. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2011. 268 с.



23. Беляева Н. С. Стратегічне позиціювання як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. Вип. 14. С. 119–123.

24. Бердоносков В. Д. Теория систем и системный анализ : учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре : ГОУВПО «КНАГТУ», 2003. 132 с.

25. Березіна Л. М. Альтернативність у стратегічному виборі підприємств АПК. *Наук. вісн. Мукачівського держ. ун-ту. Серія Економіка*. 2015. Вип. 1 (3). С. 72–76.

26. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем. *Системные исследования. Ежегодник*. Москва : Наука, 1973. С. 20–37.

27. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор. *Исследования по общей теории систем*. Москва : Прогресс, 1969. С. 23–82.

28. Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. Москва : Статистика, 1980. 264 с.

29. Бідюк П. І., Кузнєцова Н. В., Терентьев О. М. Система підтримки прийняття рішень для аналізу фінансових даних. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2011. № 1. С. 48–61.

30. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення». *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 215. С. 16–18.

31. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 720 с.

32. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Системный подход. *Словарные статьи по системному анализу*. URL: <https://victor-safronov.ru/systems-analysis/glossary/systems-approach.html>

33. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. Москва : Изд-во «Наука», 1973. 270 с.

34. Блонська В. І., Городинський Р. Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства. *Науковий вісник [Нац. лісотехнічний ун-т України]*. 2008. Вип. 18.1. С. 237–242.

35. Богуславская С. Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки : монография. Санкт-Петербург : Изд-во Политех. ун-та, 2011. 170 с.

36. Бойчук В. А., Проскурович В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 (46). С. 224–228.

37. Болотов С. П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям. *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та*. 2012. № 4. URL: [www.vestnik-ku.ru](http://www.vestnik-ku.ru)

38. Бояркин Г. Н., Шевелева О. Г. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Омск : Изд-во ОмГТУ, 2008. 76 с.

39. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.

40. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип. № 2 (8). С. 25–32.

41. Булгакова И. Н., Морозов А. Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2009. № 2. С. 54–56.

42. Валовий внутрішній продукт (1990-2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp\\_rik/arh\\_vvp\\_rik\\_90-18u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp_rik/arh_vvp_rik_90-18u.htm)

43. Васенев К. А. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге. *Управление компанией*. 2003. № 2. С. 46–56.

44. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.

45. Васильківський Д. М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 167–170.

46. Васильчук Е. С., Замалаев П. С. Проблемы и методы прогнозирования финансовой несостоятельности предприятий. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 175–178.

47. Вентцель Е. С. Теория вероятностей : учеб. для вузов. 6-е изд. стер. Москва : Высшая школа, 1999. 576 с.

48. Верба В. А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії. *Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»*. 2009. № 22. С. 145–154.

49. Волкова В. Н., Денисов А. А. Теория систем : учеб. пособие. Москва : Высш. шк., 2006. 511 с.

50. Вольтер Ф. М. Философские сочинения / пер. с франц. С. Я. Шейнман-Топштейн ; под ред. В. Н. Кузнецова и др. Москва : Изд-во Наука, 1988. 752 с.

51. Вороніна А. В., Копил О. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 35–39.

52. Вороніна А. Ю., Запорожець Г. В. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств. *Збірник наукових праць Дніпродзержинського державного технічного університету (технічні науки)*. 2010. Вип. 2 (15). С. 235–239.

53. Врода Ю. Ф. Особливості вибору напрямів стратегічних змін потенціалу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (1). С. 105–108.

54. Гайдес М. А. Общая теория систем. (Системы и системный анализ). 2-е изд., испр. Москва : «ГЛОБУС-ПРЕСС», 2005. 201 с.

55. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 20–24.

56. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 51–57.

57. Гарасюк О. А., Троян В. І. Удосконалення сутності поняття «банкрутство» та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств на основі використання сучасних методик (на прикладі ПрАТ «Криворіжжяглобуд»). *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2013\\_1\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_11.pdf)

58. Гиг Дж., ван. Прикладная общая теория систем : в 2 т. / пер. с англ. под ред. Б. Г. Сушкова, В. С. Тюхтина. Москва : Мир, 1981. Т. 1. 336 с.

59. Гнедіна К. В., Ірха Я. М. Метод аналізу ієрархій при прийнятті стратегічних управлінських рішень на підприємстві: переваги застосування. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : III міжнар наук.-практ. конфер. (м. Чернігів, 27 листоп. 2017 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2017. 204 с. С. 108–110.

60. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 15–24.

61. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466>

62. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41–46.

63. Гребеникова Е. В., Гусева Ю. Ю. Методика оценки инвестиционной привлекательности машиностроительных предприятий Украины.

*Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии.* 2008. Вып. 39. С. 186–192. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/39661/1/11\\_p\\_186-192.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/39661/1/11_p_186-192.pdf)

64. Гребенікова О. В., Соломянова-Кирильчук К. О. Аналіз методів прогнозування банкрутства і обґрунтування системи показників визначення кризового стану підприємств машинобудування. *Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии* : сбор. науч. трудов. 2007. Вып. 34. С. 219–226.

65. Гречина І. Системний підхід як методологічна основа дослідження потенціалу економічних систем. *Економічний аналіз.* 2010. № 7. С. 15–18.

66. Грибов П. Г., Тищенко Т. А., Бардина Н. Ю. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие. Москва : МИИР, 2014. 196 с.

67. Григан А. М. Управленческая диагностика: теория и практика : монография. Ростов-на-Дону : Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.

68. Григорук П. М., Ткаченко І. С. Методи побудови інтегрального показника. *Бізнес Інформ.* 2012. № 4. С. 34–38.

69. Губко М. В., Новиков. Д. А. Теория игр в управлении организационными системами. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 2005. 138 с.

70. Гуржій Н. М. Методичний підхід щодо оцінки ефективності формування маркетингового стратегічного набору машинобудівного підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 1 (1). С. 27–33.

71. Гур'янов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 34. С. 274–277.

72. Гусаков В. Стратегическое управление: искусство завоевания возможностей. *Top-manager.* 2004. № 35. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str083.html>

73. Гусева Ю. Ю., Гребенікова О. В. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 3 (3). С. 15–24.

74. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2018 № 3. С. 307–319.

75. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий. *Управление риском*. 1999. № 3. С. 13–20.

76. Данелян Т. Я. Формальные методы экспертных оценок. *Статистика и Экономика*. 2015. № 1. 183–187.

77. Деєва К. А. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво* : зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2011. № 23 (I). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2011\\_23\\_1/10Deeva.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/10Deeva.htm)

78. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 68–72.

79. Демиденко С. Формування стратегічного набору. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 39 (2). С. 80–85.

80. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21)

81. Держстат України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

82. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство / пер. с англ. И. М. Михайлова и др. ; под ред. Ю. В. Гаврилова, Ю. Т. Печатникова. 2-е изд., доп. Москва : Изд-во «Советское радио», 1971. 648 с.

83. Діяльність суб'єктів господарювання : стат. зб. *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm)

84. Дишловий І. М., Светлічна Д. О. Новітні тенденції в стратегічному управлінні організаціями туристичної індустрії. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 128–137.

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

86. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 115–122.

87. Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 3 (3). С. 71–83.

88. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 2001. 480 с.

89. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий. *Дискуссия*. 2013. № 5–6 (35–36). С. 62–67.

90. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>

91. Думная Н. Н. Системы и системность в экономической теории. *Вестник ФА*. 2000. № 6. URL: [http://www.worldneweconomy.ru/ru/docs/dum\\_system.pdf](http://www.worldneweconomy.ru/ru/docs/dum_system.pdf)

92. Дяченко Т. О. Значення інформаційної культури підприємства в процесі формування його організаційної культури. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. Національного

авіаційного університету України. 2010. № 26. URL:  
<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/26>

93. Експортна стратегія для сектору машинобудування. *Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.* URL:  
<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a9402926-e5ad-4c8d-9af3-91efaa797ffe&title=EksportnaStrategiiaDliaSektoruMashinobuduvannia-doslidzhennia-UkrainskoiuMovoiu>

94. Ермичева Е. П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.* Саратов, 2008. № 3. С. 47–50.

95. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Державне управління.* 2014. Т. 239. Вип. 237. С. 47–51.

96. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.

97. Жукова Д. Аналіз моделей здійснення стратегічного вибору на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 4 (8). С. 30–37.

98. Жукова Д. А. Аналіз основних тенденцій та сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право.* 2015. № 7/2. С. 36–40.

99. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо визначення етапів розвитку стратегічного управління. *Развитие науки в XXI веке* : сб. публ. науч.-инф. центра «Знание» по матер. IV межд. заоч. науч.-практ. конфер., Харьков, 24.07.2015 г. Харків, 2015. С. 48–51.

100. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо оцінювання фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Право : Фінансова*



*стійкість підприємств. Аудит* : тези доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 24–26 червня 2015 р. Київ, 2015. № 6/1. С. 68–69.

101. Жукова Д. А. Визначення нестабільності вхідної інформації в рамках аналізу якості інформаційних потоків підприємства. *Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конфер. (частина 2), м. Київ, 27–28 грудня 2016 р. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2016. С. 24–27.

102. Жукова Д. А. Дефініції стратегічного рішення та стратегічного вибору у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 4 (89). С. 30–36.

103. Жукова Д. А. Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічні студії*. 2015. № 3 (07). С. 35–40.

104. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Вісник ВІЕМ*. 2017. № 18. С. 102–109.

105. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 60–69. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>

106. Жукова Д. А. Методичний підхід до визначення якості інформаційних потоків на підприємстві. *Університетські наукові записки Хмельницького ун-ту управл. та права*. 2015. № 2 (54). С. 308–315.

107. Жукова Д. А. Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 359–364.

108. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84.

109. Жукова Д. А. Обмеження класичних матричних методів при аналізі вітчизняних машинобудівних підприємств. *Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин* : матеріали міжнар.

наук.-практ. конфер. (частина 1), м. Дніпро, 16-17 червня 2017 р. Дніпро : НО «Перспектива», 2017. С. 89–91.

110. Жукова Д. А. Основні аспекти прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Fundamental and applied research in the modern world* : abstracts of the 6th International scientific and practical conference, Boston, USA, January 20–22, 2021. м. Бостон, 2021. С. 468–472.

111. Жукова Д. А. Особливості економічного розвитку України з огляду на конкурентоспроможність. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 19–20 вересня 2013 р. Львів : «АртДрук», 2013. С. 86–87.

112. Жукова Д. А. Поняття та принципи формування стратегічного набору. *Актуальные проблемы современной науки* : сборник тезисов науч. трудов XXXVII междунар. науч.-практ. конфер. (Москва–Астана–Харьков–Вена, 28 декабря 2018 г.). Киев : Международный научный центр, 2018. С. 31–34.

113. Жукова Д. А. Сутність та генезис розвитку системного підходу. *Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки* : матеріали міжнар. конф. (частина II – економічні науки, мистецтвознавство), м. Київ, 13 квіт. 2013 р. Київ, 2013. С. 24–27.

114. Жукова Д. А. Сучасні напрями розвитку стратегічного управління. *Aktualne problemy nowoczesnych nauk – 2017* : Materiały XIII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. Tom 5 : Ekonomiczne nauki, Przemysł, 07–15 czerwca 2017. Перемишль : Nauka i studia, 2017. С. 82–84.

115. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Реформування економічної системи країни в умовах фінансової нестабільності* : зб. тез міжнар. наук.-практ. інтернет-конфер., м. Тернопіль, 28 листоп. 2014 р. Тернопіль, 2014. С. 53–56.

116. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Актуальні питання економічної науки* : матеріали міжнар.

наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування, м. Тернопіль, 17 квітня 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 54–56.

117. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Зб. наук. праць Кіровоградського національного технічного університету (Економічні науки)*. 2009. Вип. 15. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf)

118. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (1). С. 82–85.

119. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів : веб-сайт. URL: <https://stockmarket.gov.ua/>

120. Захаркіна Л. С., Будьоний Б. О., Захаркін О. О. Удосконалення методичних підходів до вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнік. інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2010. № 8. С. 59–65.

121. Захарчин Г. М., Українець А. І. Дослідження стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 611. С. 203–209.

122. Ибрагимова М. Х. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании. *Интернет-журнал «Наукоедение»*. 2015. Том 7, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN315.pdf>

123. Иванюта Т. Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях. *Молодой ученый*. 2013. № 4 (51). С. 215–223.

124. Індекси промислової продукції за видами діяльності (2000–2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/arh\\_ipv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/arh_ipv_u.html)

125. Исаев Д. В. Современные модели стратегического управления. *Финансовая газета*. 2008. № 32 (868). С. 14–15.

126. Калинина В. Н., Соловьев В. И. Введение в многомерный статистический анализ : учеб. пособ. Москва : ГУУ, 2003. 66 с.

127. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4 (29). С. 106–115.

128. Кантаєва О. В., Батіщева Н. М. Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2 (56). С. 27–29.

129. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності промисловості (2010–2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd\\_rik/ibd\\_u/ki\\_rik\\_p\\_u\\_e\\_bez.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_p_u_e_bez.htm)

130. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений. Москва : Русская Деловая Литература, 1998. 288 с.

131. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

132. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 1. С. 7–30.

133. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2002. Вып. 2 (№ 16). С. 3–21.

134. Кашуба Я. М. Проблеми стратегічного планування розвитку підприємництва в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 21–26.

135. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник ЛНТУ України : зб. наук.-техніч. праць*. 2008. Вип. 18.9. С. 148–154.

136. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp\\_u/kzp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2019\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pdp/pdp_u/kzp_ek_vsmm_2010_2019_u.xlsx)

137. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pssg/kzpsg\\_ek\\_2010\\_2019\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pssg/kzpsg_ek_2010_2019_ue.xlsx)

138. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp\\_u/kp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2018\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/kp_ek_vsmm_2010_2018_u.xlsx)

139. Кит П., Янг Ф. *Управленческая экономика. Инструментарий руководителя* / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 624 с.

140. Клиланд Д., Кинг В. *Системный анализ и целевое управление* / пер. с англ. М. М. Горяинов, А. В. Горбунов ; под ред. И. М. Верещагина. Москва : «Сов. радио», 1974. 280 с.

141. Ключник Е. К. *Методика формирования и определения предпочтений стратегических направлений развития предприятия*

промышленности. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. 2012. Вып. 4 (15). С. 40–45.

142. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : уч. для вузов по спец-ти «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. Москва : Изд-во НОРМА (Изд. гр. НОРМА-ИНФРА М), 2001. 528 с.

143. Ковалева А. М. Финансы в управлении предприятием. Москва : Финансы и статистика, 2000. 346 с.

144. Ковальова-Вуйко З. В., Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6. Т. 2. С. 52–55.

145. Ковбатьок М. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101–108.

146. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. 424 с.

147. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. *Академічний огляд*. 2011. № 1 (34). С. 83–88.

148. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми «стратегічне управління промисловістю». *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техніч. праць*. 2012. Вип. 22.2. С. 260–270.

149. Кондильяк Э. Б., де. Сочинения : в 3 т. / пер. с франц. под общ. ред. В. М. Богуславского. Москва : Мысль, 1982. Т. 2. 541 с.

150. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

151. Котельников В. Ю. Тен3: Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. Москва : Эксмо, 2007. 96 с.

152. Котенок Г. М. Виявлення переваг та недоліків методів оцінки фінансового стану підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2008. Вып. 83. Серия: Экономические науки. С. 203–212.

153. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2012. № 1. С. 153–159.

154. Красовский Г. В. Конкурентные стратегии промышленных предприятий в инновационно ориентированной экономике. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2009. № 1. С. 3–14.

155. Кривов'язюк І. В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_47)

156. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 144–155.

157. Кузнецова К. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління (зб. наук. праць молодих вчених)*. 2013. Вип. 7. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>

158. Кузь В. І. Ідентифікація об'єктів стратегічного обліку в рамках побудови експертної системи прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 307–322.

159. Кулинич Ю. М. Стратегічний вибір напрямів розвитку молочних підприємств. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки*. Харків, 2013. Т. 16, № 1–2. С. 135–140.

160. Кургин Е. А. Граница ценности и стратегический выбор компании. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. № 1. С. 3–15.

161. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.

162. Ларка Л. С., Донець Н. М., Сіренко М. О. Стратегія управління потенціалом підприємства як складова його стратегічного набору. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 20 (993). С. 159–163.

163. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием : монография. Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2002. 186 с.

164. Лепа Р. Н. Синтез моделей выявления проблемных ситуаций на предприятии. *Модели управления в рыночной экономике* : сб. науч. тр. Донецк : ДонНУ, 2005. Спецвыпуск. Т. 1. С. 165–176.

165. Лисицький В. Суднобудування України – у вкрай важкому стані. *Мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ»*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/2077986-sudnobuduvanna-ukraini-u-vkraj-vazkomu-stani.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2077986-sudnobuduvanna-ukraini-u-vkraj-vazkomu-stani.html)

166. Лихолат С. М., Майданська Н. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техніч. праць. 2005. Вип. 15.5. С. 295–297.

167. Лойко В. И., Ефанова Н. В. Модель и методика расчета интегрального показателя воздействия внешней среды интегрированной производственной системы. *Науч. журнал КубГАУ*. 2008. № 35 (1). URL: <http://ej.kubagro.ru/2008/01/pdf/13.pdf>

168. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : Дело, 2003. 520 с.

169. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.

170. Маматова Л. Ш. Формування матриці стратегій забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 31, Т. 1. С. 304–314.



171. Маркович І. Б. Особливості формування цілей в системі стратегічного управління промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). С. 72–76.

172. Матюшевская С. В. Разработка эффективной стратегии развития предприятия с применением весовой матрицы. *Экономикс*. 2014. № 1. С. 63–68.

173. Машиностроение Украины: текущие тенденции. *Минпром. Информационное агентство*. URL: <http://minprom.ua/news/755.html>

174. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 5. URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_860/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_860/)

175. Месарович М., Такахара И. Общая теория систем: математические основы. Москва : Мир, 1978. 311 с.

176. Мескон М., Альберт М, Хедоури М. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 493 с.

177. Методи збору маркетингової інформації. *Освітній портал Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/>

178. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.

179. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

180. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

181. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 330 с.

182. Мірошник Р. О., Сорочак О. З. Методика оцінювання машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи-інноваційна

активність». *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 3 (11). С. 101–117.

183. Мірошниченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. Харків : Фактор, 2004. 224 с.

184. Міценко Н. Г., Ілик Г. В. Стратегічне управління в системі господарського механізму підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.1. С. 106–109.

185. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход. Москва : ОАО «Издательство Экономика», 1999. 215 с.

186. Могиліна Л. А. Методичні аспекти оцінки рівня економічної нестабільності як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 37. С. 305–318.

187. Могиліна Л. А. Розробка дискримінантної моделі оцінки рівня економічної нестабільності в Україні як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 19–20 вересня 2013 р. Львів : «АртДрук», 2013. С. 151–153.

188. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 453–459.

189. Музиченко-Козловська О. В., Музиченко-Козловський А. В. Вибір та оцінювання стратегії машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 93–98.

190. Назаренко І. М. Науково-практичні аспекти комплексного підходу щодо класифікації стратегій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 3 (1). С. 68–73.

191. Назаров Д. М. Технология декомпозиции на основе нечеткого классификатора. *Известия УрГЭУ*. 2013. № 5 (49). С. 54–59.

192. Назарова Г. В. Аналіз впливу зовнішнього середовища на формування організаційної структури підприємства. *Наукові праці Донецького*

*державного технічного університету*. Серія: економічна. 2002. Вип. 46. С. 199–203.

193. Наукова та інноваційна діяльність України. Веб-сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)

194. Недосекин А. О. Стратегическое планирование с использованием нечетко-множественных описаний. *Аудит и финансовый анализ*. 2003. № 2. С. 241–246.

195. Некрасова Н. А., Некрасов С. И., Садикова О. Г. Тематический философский словарь. Москва : МГУ ПС (МИИТ), 2008. 164 с.

196. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117–120.

197. Никифорова Е. В., Вокина Е. Б., Бердникова Л. Ф. Методические аспекты стратегического анализа в определении устойчивого развития организации. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 44–50.

198. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності (2001–2019). Веб-сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/orp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm)

199. О’Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 256 с.

200. Олійник О. В. Реалізація економічного аналізу як професійної діяльності: роль в системі управління. *Вісник ЖДТУ*. Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 42–46.

201. Олійниченко О. М. Удосконалення механізму організації інформаційних потоків у маркетинговій діяльності на підприємстві. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 42. С. 171–176.

202. Орлов. А. И. Прикладная статистика. Москва : Экзамен, 2004. 484 с.

203. Орлов Д. І. Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 74–77.

204. Основні показники ринку праці (річні дані) (2000-2019). *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/grp/eap/eap\\_u/arh\\_osp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/grp/eap/eap_u/arh_osp_rik_u.htm)

205. Осовська Г. В., Муляр Т. С. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Збірник наукових праць (економічні науки), [Таврійський державний агротехнологічний університет]*. 2010. № 9. С. 51–57.

206. Отенко В. І. Аналітичний інструментарій підтримки стратегічного вибору підприємства. *Логістика : зб. наук. праць ; Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 504–507.

207. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія. Харків : ФОП Павленко О. Г. ; ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

208. Отенко В. І. Типологія стратегічних рішень в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2010. № 6 (82). С. 27–31.

209. Отенко В. І. Формування концепції стратегічного вибору підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць ; Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 374–381.

210. Отенко В. І., Гронь О. В. Концептуальні засади реалізації стратегічних змін на підприємстві. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 209. С. 45–47.

211. Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204–207.

212. Отенко В. І., Гронь О. В. Формування моделі управління стратегічними змінами підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 11. Ч. 1. С. 361–365.

213. Павлова В. А. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності. *Академічний огляд*. 2012. № 1 (36). С. 94–101.

214. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 1 (9). С. 5–17.

215. Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2008. № 5. С. 357–358.

216. Папка Р. В. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в управлінні зовнішньоторговельними операціями. *«Prospects of world science – 2015» : materials of the XI International scientific and practical conference, Sheffield, July 30 – August 7 2015. Sheffield, 2015. P. 3–8.*

217. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Проблеми економіки та управління : зб. наук. праць Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. С. 244–250.

218. Парфентьєва О. Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку і ринкового потенціалу. *Science Review*. 2018. 2 (9). С. 36–39.

219. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 302 с.

220. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

221. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк*. Житомир : ЖДТУ, 2016. С.104–202.

222. Перерва П. Г., Крамской Д. Ю. Формирование множества стратегий инновационного развития машиностроительных предприятий. *Бизнес Информ.* 2010. № 10. С. 23–25.

223. Петришин Н. Я., Ноджак Л. С., Пшик-Ковальська О. О. Особливості формування критеріїв вибору стратегій для машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. Вип. 20.9. С. 220–226.

224. Петров В. В. Стратегическое управление. Саратов : СГТУ, 2004. 288 с.

225. Півень А. І. Фактори кризового стану підприємств машинобудівної галузі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2009. № 4 (8). С. 85–96.

226. Пилипенко А. А. Збалансована система показників у системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки.* 2010. № 2. С. 47–55.

227. Писаренко Т. Роль управлінського обліку у формуванні ефективної системи інформаційних потоків на підприємстві. *Економічний аналіз.* 2010. Вип. 6. С. 295–297.

228. Піскунов О. Г., Метеленко Н. Г., Лободзинська Т. П. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2009. № 6. С. 80–88.

229. Попова Л. Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики его организационной структуры. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология.* 2014. № 2 (25). С. 54–61.

230. Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2010. № 29. С. 359–363.

231. Попович А. В. Матриця вибору стратегії реструктуризації підприємства. *Бизнес Информ.* 2014. № 8. С. 193–198.

232. Попович О. С. Стратегічне управління. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 260 с.
233. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
234. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
235. Постюшков А. В. Прогнозирование банкротства. *Арбитражный управляющий*. 2007. № 6. С. 11–16.
236. Презентація про стан сектору «Машинобудування». *Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f08fef97-6ed9-43de-8e09-ca9562b1a3d6&title=PrezentatsiiaProStanSektorumashinobuduvannia>
237. Причепя І. В. Стратегічні напрямки формування конкурентних переваг промислових підприємств за сучасних умов. Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ, Вінниця, 23-24 березня 2016 р. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/474>
238. Прокопенко О. Сравнительный анализ методов оценки риска банкротства корпорации. *ITHEA. Natural and artificial intelligence*. 2010. С. 106–114.
239. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Спецвипуск 33. Ч. 2. С. 232–236.
240. Ревенко О. В. Особливості формування стратегічного набору підприємства. *Альянс наук: учений – ученому*: матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конфер., 7–8 травня 2007 р. 2007. URL: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com)
241. Рзаєва Т. Г., Стасюк І. В. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 177–181.

242. Ровенська В. В. Теоретичні основи управління підприємством. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 43–51.

243. Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 422–428.

244. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 102–106.

245. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2010. Вип. 17. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2011/6MO/50.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2011/6MO/50.pdf)

246. Росс Эшби У. Конструкция мозга. Происхождение адаптивного поведения. Москва : Изд-во иностранной литературы, 1962. 399 с.

247. Рудень В. В., Гутор Т. Г. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок (на прикладі впровадження системи моніторингу здоров'я населення на рівні первинної медико-санітарної допомоги). *Український медичний часопис*. 2011. III/IV. № 2 (82). С. 31–34.

248. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.

249. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Москва : Изд-во «Наука», 1974. 279 с.

250. Садовский В. Н. Система. *Философский словарь*. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : Республика, 2001. С. 513.

251. Садовский В. Н. Система. *Философский энциклопедический словарь*. Москва : Советская Энциклопедия, 1983. С. 610–611.

252. Семанюк В. З. Облік для стратегічного управління: проблеми теоретичної концептуалізації. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 236–241.



253. Семенов Г. А., Ярошевская О. В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.

254. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2013. Вип. 3. С. 80–83.

255. Сенгупта С. С., Акофф Р. Л. Теория систем с точки зрения исследования операций. *Исследования по общей теории систем*. Москва : Прогресс, 1969. С. 384–397.

256. Сергеева Л. Н., Теряник О. А. Статистичне забезпечення стратегічного управління розвитком регіону : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 240 с.

257. Силкін О. С. Аналіз фінансового стану підприємства як інформаційне підґрунтя забезпечення його економічної безпеки. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 220–225.

258. Сіменко І. В. Еволюція системного підходу як методологічної основи дослідження систем управління. *Інтелект. Особистість. Цивілізація*. 2008. Вип. 6. С. 378–387.

259. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

260. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 275–278.

261. Скригун Н. П. Використання портфельного аналізу в маркетинговому стратегічному плануванні. *Харчова промисловість*. 2009. № 8. С. 112–115.

262. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах) : опорный конспект лекций. 3-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2003. 152 с.

263. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. Москва : ИНФРА-М, 1996. 608 с.

264. Смирнов С. Н. Элементы философского содержания понятия «система» как ступени развития познания и общественной практики. *Системный анализ и научное знание*. Москва : Изд-во «Наука», 1978. С. 60–83.

265. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 271 с.

266. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 163–169.

267. Соломянова-Кирильчук К. О., Гребенікова О. В. Методичний підхід щодо діагностики неплатоспроможності машинобудівних підприємств України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1 (1). С. 132–139.

268. Сомов Д. А. Развитие основных направлений ресурсного подхода в теории стратегического управления организацией. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 3. С. 151–157.

269. Ставицький О. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному управлінні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2014. Вип. 9, Част. 6. С. 117–120.

270. Стальная М. И., Мошкина Т. А., Бежанов К. А. Метод планирования эксперимента в исследовательских работах. *Ползуновский альманах*. 2004. № 3. С. 43–45.

271. Столяренко О. О. Аналіз етапів процесу стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 320–325.

272. Столяренко О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.18. С. 266–272.

273. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–333.

274. Ступак І. О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 302–307.

275. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Економічні науки. 2019. № 24. С. 13–17.

276. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2003. 368 с.

277. Тараненко О. О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 2. Т. 1. С. 118–121.

278. Тараненко С. М. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 182–187.

279. Терехух А. А. Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання : монографія. Львів : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2010. 244 с.

280. Тимчев М. Модели финансово-хозяйственного анализа риска банкротства предприятия. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 162–164.

281. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / пер. с англ. В. С. Катькало. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2003. Вып. 4 (№ 32). С. 133–185.

282. Ткаченко А. М., Сомов Д. О. Вплив підходів стратегічного управління на формування основних завдань суб'єкта господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1. С. 172–175.

283. Ткаченко В. А., Холод С. Б., Грушевский С. В., Мухин И. Н. Экспертно-рейтинговая оценка выбора управленческих решений. *Академічний огляд*. 2013. № 2 (39). С. 111–119.

284. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. *Веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt1219\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1219_u.htm)

285. Толкачов Д. О. Структурування інформації в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 54–58.

286. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

287. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.

288. Топоров В. Н. Из области теоретической топониматики. *Вопросы языкознания*. 1962. № 6. С. 5.

289. Трохина С. В., Фиактистова Т. В., Ильина В. А. Влияние внешнего окружения на финансовое состояние фирмы. *Финансовый менеджмент*. 2002. №4. С. 11–28.

290. Трухан О. Л. Предмет і об'єкти стратегічного управління підприємствами. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2010. Вип. 2 (8). С. 88–94.

291. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. Москва : «Мысль», 1978. 272 с.

292. Уилсон А., Уилсон М. Управление и творчество при проектировании систем. Москва : Советское радио, 1976. 256 с.
293. Уорд К. Стратегический управленческий учет / пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 448 с.
294. Уродовских В. Н. Управление рисками предприятия : учеб. пособие. Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. 168 с.
295. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. В. Егоров. Москва : Альпина Паблишер, 2002. 608 с.
296. Федоренко В. Інструменти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій* : матеріали V міжнар. наук.-практ. форуму, м. Житомир, 25 жовт. 2019 р. Житомир, 2019. С. 616–622.
297. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 206–211.
298. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4 (24). С. 481–486.
299. Фоломкіна І. С., Грінін К. С. Комплексна система стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу. *Науковий прогрес на рубежі тисячоліть* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Прага, 22-30 трав. 2010 р. Прага, 2010. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66794.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66794.doc.htm)
300. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 240–245.
301. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівної галузі. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. 4. С. 318–322.

302. Ходаковский Я. Ф. Использование алгоритма приоритизации по близости к идеальному решению в SWOT-анализе. XII Всероссийское совещание по проблемам управления ВСПУ-2014, Москва. 2014. 16–19 июня. С. 5812–5816. URL: <http://vspu2014.ipu.ru/node/8581>

303. Холл А. Опыт методологии для системотехники / пер. с англ. Г. Н. Поварова, И. В. Соловьева. Москва : Сов. радио, 1975. 448 с.

304. Холод Б. І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 48–54.

305. Хринюк О. С., Усатенко І. С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. Вип. 8. С. 125–129.

306. Худояров И. В., Швецова Е. В. Информационные потоки, их анализ, методика моделирования данных в логистике. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2014. Т. 20. С. 3291–3295. URL: <http://e-koncept.ru/2014/54922.htm>

307. Циба Т. Є. Розвиток стратегічного управління підприємством. *Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2009. № 1 (20). С. 120–126.

308. Цмоць О. І. Аналіз і вибір методів стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 280–287.

309. Цмоць О. І. Особливості стратегічного управління підприємствами з використанням слабких сигналів. *Технологический аудит и резервы производства*. 2012. № 4/1 (6). С. 41–42.

310. Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. праць : у 3-х т. Маріуполь, 2013. Вип. 1, Т. 1. С. 114–118.

311. Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуремина Н. В., Бондарь Ю. А. Основы менеджмента : учеб. пособие. Москва : Изд-во «Академия естествознания», 2013. 245 с.
312. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
313. Чернышов В. Н., Чернышов А. В. Теория систем и системный анализ. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2008. 96 с.
314. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой. Москва : Экономика, 1975. 191 с.
315. Чичун В. А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць «Економічні науки»*. 2011. Вип. 7. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/27USU.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf).
316. Чубар М. М. Оцінка впливу чинників зовнішнього економічного середовища на експортний потенціал вітчизняних підприємств-виробників верхнього одягу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 5. Частина. 3. С. 108–111.
317. Чупир О. М., Ямантаєва Я. А. Основні елементи процесу стратегічного управління розвитком підприємства з урахування потенціалу підприємства та мінливих факторів макро- та мікросередовища. *Науковий вісник будівництва*. 2009. Вип. 53. С. 283–294.
318. Шамгунов Р. Н. Система стратегического управления. *Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»*. 2012. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml>
319. Шамота Г. М., Малиш Д. О. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 271–278.
320. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2014. Том 18, № 3. С. 91–95.

321. Шарафанова Е. Е. Стратегическое управление организацией: эволюция или революция? *Право. Экономика. Маркетинг*. 2005. № 7. С. 106–107.

322. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>

323. Шашло Н. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства за умов виходу на зовнішні ринки. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2009. № 3. С. 108–113.

324. Шведун В. О. Оцінка ефективності управління малим підприємством за допомогою статистичних методів. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2012. № 11. С. 164–173.

325. Шведчиков О. А. Моделирование влияния внешнего окружения на стабильный рост промышленного предприятия. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія «Економіка». 2012. Вип. 6 (2). С. 203–207.

326. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Т-во „Знання” КОО, 2002. 583 с.

327. Шепталін Г. А., Шепталіна Л. И. Общая теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. 101 с.

328. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

329. Ширинкина Е. В., Валиуллина Л. А. Формализация модели прогнозирования риска несостоятельности предприятия. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2015. № 4. С. 169–180.

330. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градов. Санкт-Петербург : Специальная Литература, 2003. 959 с.

331. Эткинс П. Порядок и беспорядок в природе / пер. с англ. Москва : Мир, 1987. 226 с.



332. Юрченко В. М. Становлення системного підходу як методологічного засобу розробки та систематизації наукових знань. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць. 2012. № 15. С. 780–792.

333. Ягнюк І. М. Характеристика сучасних стратегій управління діяльністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). С. 62–65.

334. Як пройшов WindEnergy Hamburg 2020 у цифровому форматі. *Веб-сайт Української вітроенергетичної асоціації*. URL: <http://uwea.com.ua/ua/news/entry/kak-proshel-windenergy-hamburg-2020-v-cifrovom-formate/>

335. Якименко О. Взаємозв'язок стратегічного і ситуаційного управління розвитком підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 388–391.

336. Якимець Р. В. Методи кластеризації та їх класифікація. *Міжнародний науковий журнал. Технічні науки*. № 6. Т. 2. 2016. С. 48–50.

337. Яковлєва Ю. В. Системний підхід до вдосконалення методів управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 48–51.

338. Ястремська О. М. Застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємств. *Економіка розвитку*. 2006. №3. С. 95–101.

339. 10 minutes on making big decisions. *PwC* : web-site. 2015. 8 p. URL: <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-making-strategic-decisions.pdf>

340. Alchian A. A., Allen W. R. *University Economics*. 2nd ed. Belmont, CA : Wadsworth, 1967. 512 p.

341. Ansoff, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, (NJ, USA) : Prentice/Hall International, 1984. 510 p.

342. Ansoff I. H., Sullivan P. A. Optimizing profitability in turbulent environments: a formula for strategic success. *Long Range Planning*. 1993. V. 26. № 5. P. 11–23.

343. Bellman R. E., Zadeh L. A. Decision-making in fuzzy environment. *Management Science*. 1970. 17. № 4. P. 141–164.

344. Bergman G. A. A number system with an irrational base. *Mathematics Magazine*. 1957. No. 31. P. 98–119.

345. Decision edge – boosting competitiveness through “scientific” strategic decision making. *Accenture* : web-site. 2016. 9 p.  
URL: <https://www.accenture.com/us-en>

346. Definition: Strategic Choice. *MBAaskool: Management Dictionary*. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html>

347. Experiments on strategic choices and markets / W. Amaldoss et al. *Marketing letters*. 2008. Vol. 19. Is. 3–4. P. 417–429.

348. Global Competitiveness Report. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/>

349. Hitt M. A., Collins J. D. Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*. 2007. № 50. P. 353–357.

350. Index of Economic Freedom. *The Heritage Foundation*. URL: <http://www.heritage.org/index/>

351. Kaplan R. S., Norton D. P., Barrows E. A. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Balanced Scorecard Report (Harvard Business School Publishing)*. 2008. Vol 10, № 1. P 1–5.

352. Kapp K. W. Social costs of the business enterprise. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice–Hall, 1967. 82 p.

353. Kokodey T. A. Three-dimensional matrix model for determining the optimal strategic choice for a company. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*. 2013. 21 (2). P. 59–65.

354. Markides C., Morris R. How to make better strategic decisions. *London Business School*. 2016. URL: <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/competitive-strategies>

355. Miller J. G. Toward a general theory for the behavioral science. *American Psychologist*. 1955. Vol. 10. P. 513–531.

356. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30. Issue 1. P. 11–24.

357. Periu M. 5 key elements of a financial analysis. *American Express Company* : web-site. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/financial-analysis-small-business-health/>

358. Porter M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Jan. P. 78–93.

359. Probst J. An organizational culture for strategic decisions. *IBM. Big Data and Analytics Hub*. 2014. URL: <https://www.ibmbigdatahub.com/blog/organizational-culture-strategic-decisions>

360. Tran Q., Tian Y. Organizational structure: influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2013. № 3. P. 229–236.

361. Zhukova D. The drivers and analytical tools for the development and selection of the strategy. *Colloquium-journal (część 2)*. 2020. № 35 (87). P. 67–71.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Опис вибірки машинобудівних підприємств, що аналізуються в дисертації

Таблиця А.1

## Найменування та веб-сайти підприємств

№	Офіційне повне найменування	Офіційне скорочене найменування	Сайт підприємства (або сайт розкриття інформації)	Код ЄДРПОУ
П1	Приватне Акціонерне Товариство «Полтавський Турбомеханічний Завод»	АТ «Полтавський Турбомеханічний Завод»	<a href="http://old.ptmz.com.ua/">http://old.ptmz.com.ua/</a>	00110792
П2	Акціонерне Товариство «Дрогобицький Машинобудівний Завод»	АТ «ДМЗ»	<a href="http://dmz-vat.com/">http://dmz-vat.com/</a>	00153362
П3	Приватне Акціонерне Товариство «Бериславський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «БМЗ»	<a href="http://bermash.pat.ua/">http://bermash.pat.ua/</a>	00211004
П4	Акціонерне Товариство «Електромашина»	АТ «Електромашина»	<a href="https://electromashina.com.ua/">https://electromashina.com.ua/</a>	00214868
П5	Акціонерне Товариство «Бердичівський Машинобудівний Завод «Прогрес»	АТ «БМЗ «Прогрес»	<a href="https://www.progress.zt.ua/">https://www.progress.zt.ua/</a>	00217426
П6	Приватне Акціонерне Товариство «Коростенський Завод Хімічного Машинобудування»	ПРАТ «Хіммаш»	<a href="http://www.khim mash.com.ua/">http://www.khim mash.com.ua/</a>	00217679
П7	Приватне Акціонерне Товариство «Мелітопольський Компресор»	ПРАТ «Мелком»	<a href="http://melcom.pat.ua/emitters/reports/year/2019">http://melcom.pat.ua/emitters/reports/year/2019</a>	00217840
П8	Акціонерне Товариство «Холодмаш»	АТ «Холодмаш»	<a href="http://holodmash.od.ua/ru/">http://holodmash.od.ua/ru/</a>	00217863
П9	Приватне Акціонерне Товариство «Науково-Виробниче Акціонерне Товариство «ВНДІКомпресормаш»	АТ «НВАТ «ВНДІКомпресормаш»	<a href="http://old.vnii.com.ua/">http://old.vnii.com.ua/</a>	00220434
П10	Приватне Акціонерне Товариство «Ільницький Завод Механічного Зварювального Устаткування»	ПРАТ «ІЗМЗУ»	<a href="http://izmzu.emitents.net.ua/ua/main">http://izmzu.emitents.net.ua/ua/main</a>	00222203
П11	Акціонерне Товариство «Гідросила МЗТГ»	АТ «Гідросила МЗТГ»	<a href="http://hydrosilamztg.pat.ua/emitters/reports">http://hydrosilamztg.pat.ua/emitters/reports</a>	00235814
П12	Приватне Акціонерне Товариство «Завод Фрунзе»	ПАТ «Завод Фрунзе»	<a href="http://ti00236010.pat.ua">http://ti00236010.pat.ua</a>	00236010
П13	Приватне Акціонерне Товариство «Новоград-Волинський Завод Сільгоспмашин»	ПРАТ «Новоград-Волинськсільмаш»	<a href="http://www.nvsilmash.inf.ua/">http://www.nvsilmash.inf.ua/</a>	00238167
П14	Приватне Акціонерне Товариство «Гребінківський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «ГМЗ»	<a href="http://gmz.pat.ua">http://gmz.pat.ua</a>	00371995
П15	Приватне Акціонерне Товариство «Львівський Локомотиворемонтний Завод»	ПРАТ «ЛЛРЗ»	<a href="http://lvivlrz.com/index.php">http://lvivlrz.com/index.php</a>	00740599
П16	Приватне Акціонерне Товариство «Самбірський Дослідно-Експериментальний Машинобудівний Завод»	ПРАТ «Самбірський ДЕМЗ»	<a href="http://demz.pat.lviv.ua/">http://demz.pat.lviv.ua/</a>	00860271

Джерело: сформовано автором

## Продовження табл. А.1

№	Офіційне повне найменування	Офіційне скорочене найменування	Сайт підприємства (або сайт розкриття інформації)	Код ЄДРПОУ
П17	Приватне Акціонерне Товариство «Харківський Електротехнічний Завод «Трансв'язок»	ПРАТ «Завод «Трансв'язок»	<a href="http://transsvyaz.pat.ua">http://transsvyaz.pat.ua</a>	01056735
П18	Приватне Акціонерне Товариство «Бердичівський Завод Транспортного Машинобудування»	ПРАТ «Трансмаш»	<a href="http://www.transmash.ho.ua/">http://www.transmash.ho.ua/</a>	01350274
П19	Приватне Акціонерне Товариство «Золотоніський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «ЗМЗ»	<a href="http://zolmash.emitents.net.ua/ua/main">http://zolmash.emitents.net.ua/ua/main</a>	01374406
П20	Акціонерне Товариство «Черкаський Автобус»	АТ «Черкаський Автобус»	<a href="http://www.bus.ck.ua/">http://www.bus.ck.ua/</a>	05390419
П21	Приватне Акціонерне Товариство «Завод «Строммашина»	ПРАТ «Завод «Строммашина»	<a href="http://strommash.pat.ua/emitters/reports/year/2019">http://strommash.pat.ua/emitters/reports/year/2019</a>	05394966
П22	Приватне Акціонерне Товариство «Третій Київський Авторемонтний Завод»	ПРАТ «Третій КАРЗ»	<a href="http://karz.com.ua/glavnaja.html">http://karz.com.ua/glavnaja.html</a>	05482469
П23	Приватне Акціонерне Товариство «Кременчуцький Завод Комунального Устаткування»	ПРАТ «КЗКУ»	<a href="http://kzko.pat.ua">http://kzko.pat.ua</a>	05495383
П24	Приватне Акціонерне Товариство «Дніпровагонмаш»	ПРАТ «Дніпровагонмаш»	<a href="http://dvmash.biz/">http://dvmash.biz/</a>	05669819
П25	Приватне Акціонерне Товариство «Хмельницький Завод Ковальсько-Пресового Устаткування «Пригма-Прес»	ПРАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес»	<a href="http://prigma.km.ua/index.php">http://prigma.km.ua/index.php</a>	05748921
П26	Акціонерне Товариство «Одеський Завод По Випуску Ковальсько - Пресових Автоматів»	АТ «ОЗКПА»	<a href="http://www.cupra.ua/">http://www.cupra.ua/</a>	05749145
П27	Приватне Акціонерне Товариство «Верхньодніпровський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «ВМЗ»	<a href="http://www.vmz.com.ua/">http://www.vmz.com.ua/</a>	05749336
П28	Приватне Акціонерне Товариство «Електромотор»	ПРАТ «Електромотор»	<a href="http://elmotor.com.ua/">http://elmotor.com.ua/</a>	05757966
П29	Акціонерне Товариство «Турбоатом»	АТ «Турбоатом»	<a href="https://www.turboatom.com.ua/">https://www.turboatom.com.ua/</a>	05762269
П30	Приватне Акціонерне Товариство «Кременчуцький Завод Дорожніх Машин»	ПРАТ «Кредмаш»	<a href="https://kredmash.com.ua">https://kredmash.com.ua</a>	05762565
П31	Публічне Акціонерне Товариство «Крюківський Вагонобудівний Завод»	ПАТ «КВБЗ»	<a href="http://www.kvsz.com/index.php/ua/">http://www.kvsz.com/index.php/ua/</a>	05763814
П32	Приватне Акціонерне Товариство «Бершадський Електротехнічний Завод»	ПРАТ «БЕТЗ»	<a href="http://05769219.pat.ua">http://05769219.pat.ua</a>	05769219
П33	Акціонерне Товариство «Сумський Завод Насосного Та Енергетичного Машинобудування «Насосенергомаш»	АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш»	<a href="http://nempump.com/">http://nempump.com/</a>	05785448

Джерело: сформовано автором

## Продовження табл. А.1

№	Офіційне повне найменування	Офіційне скорочене найменування	Сайт підприємства (або сайт розкриття інформації)	Код ЄДРПОУ
П34	Приватне Акціонерне Товариство «Свеський Насосний Завод»	ПРАТ «Свеський Насосний Завод»	<a href="http://snz.com.ua/">http://snz.com.ua/</a>	05785454
П35	Акціонерне Товариство «Гідросила»	АТ «Гідросила»	<a href="http://hydrosila.pat.ua">http://hydrosila.pat.ua</a>	05786100
П36	Приватне Акціонерне Товариство «Харківський Підшипниковий Завод»	АТ «ХАРП»	<a href="https://harp.ua/">https://harp.ua/</a>	05808853
П37	Приватне Акціонерне Товариство «Херсонський Електромашинобудівний Завод»	ПРАТ «Херсонський Електромашинобудівний Завод»	<a href="http://patelmash05808988h.orks.in.ua/">http://patelmash05808988h.orks.in.ua/</a>	05808988
П38	Приватне Акціонерне Товариство «Полтавський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «Полтавамаш»	<a href="http://14307417.infosite.com.ua/">http://14307417.infosite.com.ua/</a>	14307417
П39	Приватне Акціонерне Товариство «Барський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «Барський Машзавод»	<a href="http://barmash.pat.ua">http://barmash.pat.ua</a>	14307570
П40	Приватне Акціонерне Товариство «Самбірський Приладобудівний Завод «Омега»	ПРАТ «Завод «Омега»	<a href="https://sites.google.com/site/zavodomega/">https://sites.google.com/site/zavodomega/</a>	14311554
П41	Приватне Акціонерне Товариство «Дніпропетровський Агрегатний Завод»	АТ «ДАЗ»	<a href="http://www.aodaz.com.ua/ru/">http://www.aodaz.com.ua/ru/</a>	14311614
П42	Приватне Акціонерне Товариство «Могилів-Подільський Машинобудівний Завод»	ПРАТ «Могилів-Подільський Машзавод»	<a href="http://14313398.pat.ua">http://14313398.pat.ua</a>	14313398
П43	Приватне Акціонерне Товариство «ФЕД»	ПРАТ «ФЕД»	<a href="http://fed.kh.ua/index.html">http://fed.kh.ua/index.html</a>	14315552

Джерело: сформовано автором

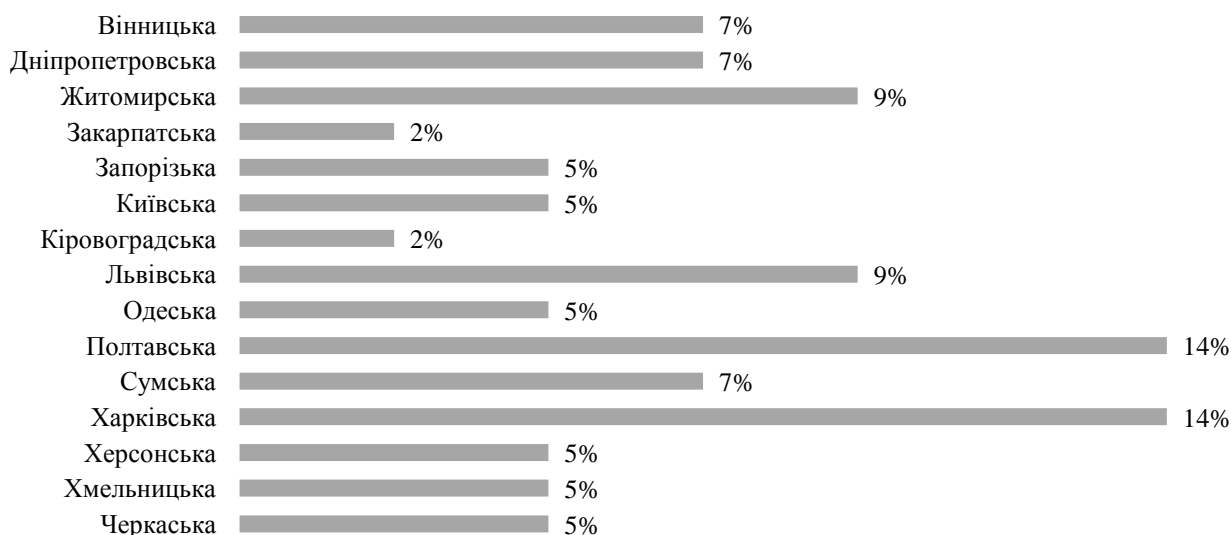


Рис. А.1. Географічний розподіл підприємств вибірки

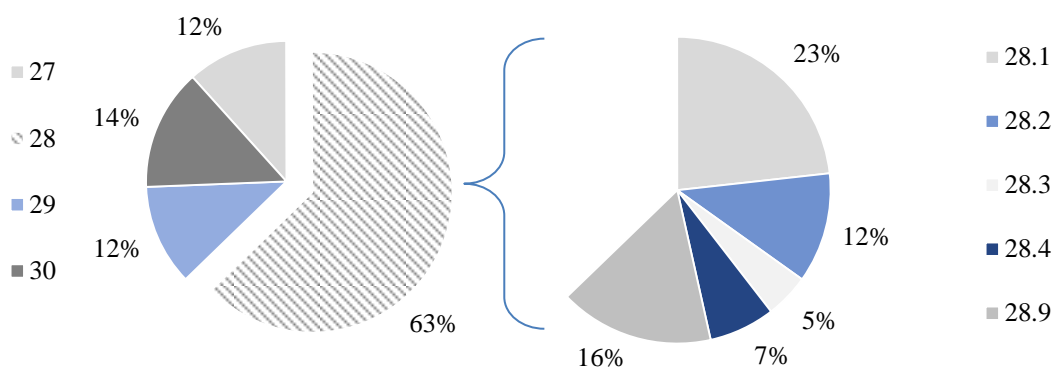


Рис. А.2. Кількість підприємств вибірки за видом основної діяльності

Таблиця А.2

### Опис кодів КВЕД основного виду діяльності

Код КВЕД	Кількість підприємств, за кодом основного виду діяльності	Опис коду
27.11	2	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
27.12	2	Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
27.90	1	Виробництво іншого електричного устаткування
28.11	3	Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів
28.12	2	Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування
28.13	4	Виробництво інших pomp і компресорів
28.15	1	Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів
28.25	2	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
28.29	3	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.
28.30	2	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
28.41	2	Виробництво металообробних машин
28.49	1	Виробництво інших верстатів
28.91	1	Виробництво машин і устаткування для металургії
28.92	2	Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва
28.93	4	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну
29.10	1	Виробництво автотранспортних засобів
29.20	1	Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів
29.31	1	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів
29.32	2	Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів
30.20	4	Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу
30.30	2	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування



Додаток Б

Таблиця Б.1

**Аналіз існуючих методик оцінювання впливу зовнішнього середовища за допомогою інтегрального показника**

Методика, автор	Фактори впливу зовнішнього середовища	Формула розрахунку інтегрального показника	Переваги методики	Недоліки методики
Інтегральний показник впливу зовнішнього середовища з використанням методу нечітких множин, В. І. Лойко, Н. В. Єфанова [167]	Обираються експертами. В якості орієнтовних факторів запропоновано політичний, економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний. Кожен фактор включає набір складових факторів (С-факторів)	$R_{out} = \sum_{i=1}^M (w_i \cdot A_i^N),$ де $A_i^N$ – агрегований показник за і-тим базовим фактором, $w_i$ – питома вага (вагомність) показника ( $\sum w_i = 1$ ), $M$ – кількість оцінюваних складових зовнішнього середовища, тобто базових ризикоутворюючих факторів. Значення агрегованого базового фактору визначається за методом подвійної згортки: $A^N = \sum_{i=1}^N p_i \sum_{j=1}^M \alpha_j \mu_{ij}(x_i),$ де $\alpha_j$ – вузлові точки стандартного класифікатору, $p_i$ – вага і-го фактору у згортці, $\mu_{ij}(x_i)$ – значення функції приналежності j-го якісного рівня відносно поточного значення і-го фактору. Значення інтегрального показника інтерпретується в залежності від результату розпізнання за шкалою нечіткого 01-класифікатора	– може застосовуватися в умовах невизначеності; – дозволяє враховувати максимальну кількість факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства; – дозволяє враховувати показники впливу всіх рівнів (глобальні, національні, або притаманні конкретному підприємству); – є гнучким щодо вибору набору факторів; – може застосовуватися для прогнозування майбутнього рівня впливу зовнішнього середовища	– орієнтація лише на якісне оцінювання впливу зовнішніх факторів; – відсутні рекомендації щодо вибору базових факторів впливу зовнішнього середовища; – основа методу – експертне оцінювання – застосовується як в процесі формування набору базових факторів та С-факторів, їх ранжування для визначення вагомості, так і в процесі оцінювання сили їх впливу на діяльність підприємства, а тому всі недоліки, притаманні методу експертного оцінювання притаманні інтегральному показнику, що розраховується; – в методиці відсутні рекомендації щодо уникнення або оцінювання помилок в процесі формування експертної групи та дослідження узгодженості думок експертів; – метод є доволі трудомістким у використанні; – галузеві тенденції, а також стан національної економіки у порівнянні з економіками інших країн майже не розглядаються; – відсутність можливості порівняння отриманого показнику з показниками підприємств-конкурентів

Джерело: сформовано автором

Методика, автор	Фактори впливу зовнішнього середовища	Формула розрахунку інтегрального показника	Переваги методики	Недоліки методики
Інтегральний показник оцінювання стану зовнішнього середовища, В. В. Дорофєєва [89]	Автором розглянуто 30 факторів впливу зовнішнього середовища (що враховують 101 суб-фактор, або критерій оцінювання), що згруповані у п'ять груп за ознаками: параметри ринку, соціально-економічні тенденції у зовнішньому середовищі, конкуренція в галузі, вплив покупців, вплив постачальників	$\sum \Phi$ , де $\Phi_i$ – коефіцієнт вагомості і-того фактора; $\Phi_j$ – коефіцієнт вагомості j-того критерію за і-тим фактором. Значення показника від 0,1033 до 0,2151 характеризує супернестійкий стан зовнішнього середовища, від 0,2152 до 0,3270 – нестійкий стан зовнішнього середовища, у межах 0,3271–0,4389 – сприятливе зовнішнє середовище, а більше за 0,4390 – стійкий стан зовнішнього середовища	– може застосовуватися в умовах невизначеності; – дозволяє включати в дослідження будь-яку кількість експертів; – автором наведено майже вичерпний перелік факторів та критеріїв оцінювання впливу зовнішнього середовища	– в методиці відсутні рекомендації щодо уникнення або оцінювання помилок в процесі формування експертної групи та дослідження узгодженості думок експертів; – наведені фактори сформульовані дещо розмито; – в дослідженні розглядаються лише фактори, що стосуються галузевих тенденцій в національному масштабі, економіка країни та регіону, не розглянуті фактори глобальної економіки, а тому методика не підходить для підприємств-експортерів; – методика є дещо громіздкою; – методика орієнтована лише на якісне оцінювання критеріїв експертами та не враховує кількісні показники
Інтегральний показник фінансового стану за соціально-економічними факторами, С. В. Трохіна, Т. В. Фіактистова, В. А. Ільїна [289]	Фактори впливу зовнішнього середовища розподілено за чотирма групами: макрооточення, стан та перспективи розвитку галузі, конкурентне середовище в галузі, конкуренти	$\sqrt[2]{K}$ , де $K_0$ – інтегральний показник, $K_j$ – локальні інтегральні показники фінансового стану за аналізом чотирьох факторів впливу. $f(P_{ij})$ .	– методика враховує реальні кількісні показники, що характеризують стан економіки країни, галузі та підприємства; – автором надано майже вичерпний перелік суб-факторів локальних інтегральних показників	– авторами майже не надано чітких рекомендацій щодо розрахунку локальних інтегральних показників; – в методиці не враховується глобальне оточення підприємства; – включення в інтегральний показник таких складових, як конкурентне середовище в галузі та вплив конкурентів видається нелогічним, адже ці показники є надто спорідненими; – авторами обрано детерміновану модель інтегрального показника, проте не досліджено можливість викривлення результату через високий рівень взаємочореляції складових показника

Джерело: сформовано автором

Методика, автор	Фактори впливу зовнішнього середовища	Формула розрахунку інтегрального показника	Переваги методики	Недоліки методики
Дискримінантна модель оцінки рівня економічної нестабільності, Л. А. Могиліна [186; 187]	Показники, що характеризують – циклічні коливання в економіці (температурний приросту ВВП); – інфляцію (температурний приросту інфляції); – рівень безробіття; – складова валютної нестабільності (температурний приросту курсу української гривні до долара США)	$x$ , де ЕН – інтегральний показник оцінки рівня економічної нестабільності; $x_1$ – оцінка рівня економічної нестабільності у частині циклічних і нециклічних коливань темпу приросту ВВП; $x_2$ – оцінка економічної нестабільності у частині інфляційної складової; $x_3$ – оцінка економічної нестабільності у частині дослідження рівня безробіття; $x_4$ – оцінка економічної нестабільності у частині валютної складової	– використання реальних показників, що характеризують стан економіки; – показники обрані в результаті дослідження рівня кореляції з показниками промислових підприємств; – зручність методу через застосування лише чотирьох ключових показників	– відсутність показників неекономічної спрямованості. Навіть при меті розрахунку економічної нестабільності, необхідним є врахування інших факторів макрооточення, що обумовлюють економічну ситуацію в країні; – громіздкий алгоритм, що потребує переформування кожної з компонент виходячи з динаміки показників; – обмеження довірчих коридорів компонент показниками динаміки минулого, що не завжди може слугувати достовірною базою для прогнозування; – відсутнє врахування впливу глобальних факторів та розгляд економіки України ізольовано від інших факторів

Джерело: сформовано автором

Додаток В

Таблиця В.1

Моделі аналізу фінансового стану підприємств з формуванням інтегрального (комплексного) показника

Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів	Переваги	Недоліки
1. Двофакторна модель Е. Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_1 + 0,0579 * K_2$ , де $K_1$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_2$ – питома вага позикових активів.	У разі $Z < 0$ ймовірність банкрутства невелика, а при $Z > 0$ ймовірність банкрутства можна вважати суттєвою	– простота розрахунку; – адаптована під вітчизняну економіку; – доступність інформації для розрахунку; – наявність лише двох факторів.	– не враховує специфіки функціонування вітчизняних підприємств; – не відображає таких важливих індикаторів, як рентабельність, ділова активність та ін.
2. П'ятифакторна модель Е. Альтмана	Для підприємств, акції яких котируються на біржі: $Z_1 = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + K_5$ , де $K_1$ – частка чистого оборотного капіталу в активах; $K_2$ – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; $K_3$ – економічна рентабельність активів (прибуток до сплати податків та процентів / сума активів); $K_4$ – відношення ринкової вартості власного капіталу до зобов'язань; $K_5$ – відношення виручки до суми активів.  Для підприємств, акції яких котируються на біржі: $Z_2 = 0,717 * K_1 + 0,847 * K_2 + 3,107 * K_3 + 0,424 * K_4 + 0,995 * K_5$ , де $K_1, K_2, K_3$ та $K_5$ розраховуються аналогічно до попередньої моделі, а $K_4$ є відношенням балансової вартості власного капіталу до зобов'язань.	Для моделі $Z_1$ : При $Z < 1,81$ ймовірність банкрутства дуже висока (від 80 до 100%), при $1,81 < Z < 2,675$ ймовірність банкрутства висока, при $Z = 2,675$ ймовірність банкрутства середня, при $2,675 < Z < 2,99$ ймовірність банкрутства низька, при $Z > 2,99$ банкрутство у найближчій перспективі не погрожує. Для моделі $Z_2$ : При $Z < 1,23$ підприємство можна визнати банкрутом, при $1,23 < Z < 2,89$ ситуацію не можна визначити однозначно, при $Z > 2,9$ підприємство є стабільним та фінансово стійким.	– простота розрахунку; – доступність інформації для розрахунку; – наявність послідовності дослідження.	– модель побудовано з урахуванням специфіки функціонування західних компаній; – можливо застосовувати лише для великих підприємств, що є емітентами акцій; – не враховуються коливання курсів акцій; – нерозвиненість фондового ринку в Україні.
3. Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z = 0,53 * K_1 + 0,13 * K_2 + 0,18 * K_3 + 0,16 * K_4$ , де $K_1$ – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань; $K_2$ – відношення оборотних активів до суми зобов'язань; $K_3$ – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів; $K_4$ – відношення виручки до суми активів.	У разі значення показника $Z > 0,3$ можна робити висновок про позитивні довгострокові фінансові перспективи, при $Z < 0,2$ є висока ймовірність банкрутства, значення показника $0,2 < Z < 0,3$ не дає однозначної характеристики фінансового стану та вимагає додаткових досліджень.	– простота розрахунку; – доступність інформації для розрахунку.	– можливо застосовувати лише відносно підприємств, акції яких котируються на біржах.

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів	Переваги	Недоліки
4. Модель Р. Ліса	$Z = 0,063 * K_1 + 0,057 * K_2 + 0,092 * K_3 + 0,001 * K_4$ , де $K_1$ – частка оборотних активів у валюті балансу; $K_2$ – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; $K_3$ – відношення операційного прибутку до вартості активів; $K_4$ – відношення власного капіталу до запозиченого.	Граничним рівнем показника є значення 0,037. Якщо $Z < 0,037$ – ймовірність банкрутства велика, а у разі $Z > 0,037$ – низька.	– простота розрахунку; – доступність інформації для розрахунку.	– модель розроблена для британських підприємств, тому може бути не зовсім коректною при застосуванні в українських реаліях.
5. Модель Г. Спрінгейта	$Z = 1,03 * A + 3,07 * B + 0,66 * C + 0,4 * D$ , де $A$ – відношення чистого оборотного капіталу до загальної вартості активів; $B$ – відношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів; $C$ – відношення прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань; $D$ – відношення обсягу продажів до загальної вартості активів.	При $Z < 0,862$ підприємство є потенційним банкрутом.	– велика точність результатів.	– створена з огляду на специфіку підприємств США і Канади; – необхідна корекція на національну валюту.
6. Модель Д. Чессера	$Y = -2,0434 - 5,24 * K_1 + 0,0053 * K_2 - 6,6507 * K_3 + 4,4009 * K_4 - 0,0791 * K_5 - 0,1220 * K_6$ , де $K_1$ – відношення суми грошових коштів та цінних паперів, що можуть бути швидко реалізовані до суми активів; $K_2$ – співвідношення чистої виручки та грошових коштів та вартості цінних паперів, що можуть бути швидко реалізовані; $K_3$ – відношення прибутку до сплати податків до вартості активів; $K_4$ – відношення сукупної заборгованості до вартості активів; $K_5$ – відношення капіталу до вартості активів; $K_6$ – відношення оборотного капіталу до чистої виручки. $Z = 1/[1 + e^{-Y}]$ , де $e$ – число Ейлера (основа натуральних логарифмів), дорівнює 2,71828	При $Z \geq 0,5$ підприємство скоріш за все не дотримається умов договору.	– модель дозволяє оцінити факт непогашення займу та ін.; – доступність інформації для розрахунку.	– кількість факторів у моделі обмежена; – модель створена для оцінки рейтингу позичальника.

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. В.1

Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів		Переваги	Недоліки																			
		Значення Z	Ймовірність затримки платежів																					
7. Модель Дж. Фулмера	$H = 5,528 * V_1 + 0,212 * V_2 + 0,073 * V_3 + 1,270 * V_4 - 0,120 * V_5 + 2,335 * V_6 + 0,575 * V_7 + 1,083 * V_8 + 0,894 * V_9 - 6,075$ , де $V_1$ – відношення нерозподіленого прибутку до сукупних активів; $V_2$ – відношення обсягу реалізації до сукупних активів; $V_3$ – відношення прибутку до сплати податків до власного капіталу; $V_4$ – відношення грошового потоку до суми зобов'язань; $V_5$ – відношення боргу до сукупних активів; $V_6$ – відношення поточних зобов'язань до активів; $V_7$ – відношення основних засобів до активів; $V_8$ – відношення власних оборотних коштів до кредиторської заборгованості; $V_9$ – відношення прибутку до сплати процентів і податків до сплачених процентів.	Критичним значенням показнику є 0, тобто у разі $H < 0$ банкрутство є неминучим.		– широке охоплення показників.	– розроблена для застосування в банківській практиці; – розроблена на основі даних малих підприємств; – створена з урахуванням специфіки діяльності західних країн; – необхідна корекція на національну валюту.																			
8. Модель Ж. Лего	$RZ-Score = 4,5913 * F + 4,5080 * L + 0,3636 * T - 2,7616$ , де $F$ – відношення акціонерного капіталу до загальної вартості активів; $L$ – відношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів; $T$ – відношення чистої виручки за два попередніх періоди до активам за два попередніх періоди.	Критичним значенням для показника є 0,3.		– простота розрахунку; – доступність інформації для дослідження.	– може бути використана тільки для прогнозування банкрутства промислових підприємств.																			
9. Модель Ж. Конана і М. Гольдера	$Z = 0,16 * X_1 - 0,22 * X_2 + 0,87 * X_3 + 0,1 * X_4 - 0,24 * X_5$ , де $X_1$ – питома вага суми дебіторської заборгованості і грошових коштів та їх еквівалентів у валюті балансу; $X_2$ – частка постійного капіталу у валюті балансу; $X_3$ – відношення фінансових витрат до валюті балансу; $X_4$ – відношення витрат на персонал до доданої вартості; $X_5$ – відношення валового прибутку до позикового капіталу.	<table border="1"> <tr> <td>Значення Z</td> <td>Ймовірність затримки платежів</td> </tr> <tr> <td>+0,48</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>+0,21</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>+0,002</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>-0,026</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>-0,068</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>-0,087</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>-0,107</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>-0,131</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>-0,164</td> <td>10%</td> </tr> </table>	Значення Z	Ймовірність затримки платежів	+0,48	100%	+0,21	90%	+0,002	80%	-0,026	70%	-0,068	50%	-0,087	40%	-0,107	30%	-0,131	20%	-0,164	10%	– дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства.	– можливо застосування лише відносно емітентів акцій; – враховує обмежену кількість факторів фінансової стійкості.
Значення Z	Ймовірність затримки платежів																							
+0,48	100%																							
+0,21	90%																							
+0,002	80%																							
-0,026	70%																							
-0,068	50%																							
-0,087	40%																							
-0,107	30%																							
-0,131	20%																							
-0,164	10%																							

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів		Переваги	Недоліки
10. Дискримінантна функція К. Беєрмана	$Z = 0,077 * X_1 + 0,813 * X_2 + 0,124 * X_3 - 0,105 * X_4 - 0,063 * X_5 + 0,061 * X_6 + 0,268 * X_7 + 0,217 * X_8 + 0,012 * X_9 + 0,165 * X_{10}$ , де $X_1$ – питома вага позикового капіталу у валюті балансу; $X_2$ – відношення чистого прибутку до валюті балансу; $X_3$ – відношення чистого прибутку до позикового капіталу; $X_4$ – відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції; $X_5$ – відношення грошового потоку до позикового капіталу; $X_6$ – відношення чистого доходу від реалізації продукції до валюті балансу; $X_7$ – відношення запасів до чистого доходу від реалізації продукції; $X_8$ – відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду; $X_9$ – відношення введених основних засобів до суми амортизації; $X_{10}$ – відношення заборгованості за банківськими послугами до позикового капіталу.	При $Z > 0,32$ ймовірність банкрутства підприємства є високою, при $0,236 < Z < 0,32$ ймовірність банкрутства не може бути визначена, при $Z < 0,236$ ймовірність банкрутства є низькою.		– врахування основних фондів у дослідженні фінансової стійкості підприємства; – детальне вивчення стану активів підприємства при аналізі фінансового стану підприємства.	– велика кількість показників, що ускладнює процес розрахунку; – орієнтація в основному на активи підприємства та чистий прибуток підприємства; – розрахунок інтегрального показника базується на коефіцієнтах, що ж взаємозалежними.
11. Г. В. Давидової та О. Ю. Белікова (R-модель, або модель вчених Іркутської державної економічної академії)	$R = 8,38 * K_1 + K_2 + 0,054 * K_3 + 0,63 * K_4$ , де $K_1$ – частка оборотного капіталу в активах; $K_2$ – відношення чистого прибутку до власного капіталу; $K_3$ – відношення виручки від реалізації до сукупних активів; $K_4$ – відношення чистого прибутку до інтегральних витрат підприємства.	Значення R	Ймовірність банкрутства	– простота розрахунку; – зрозумілість і обґрунтованість етапів розрахунку.	– відсутнє врахування особливостей галузевої специфіки.
		$R < 0$	90–100%		
		$0 < R < 0,18$	60–80%		
		$0,18 < R < 0,32$	35–50%		
		$0,32 < R < 0,42$	15–20%		
$R > 0,42$	< 10%				
12. Дискримінантна модель діагностики фінансового стану Ю. Ю. Гусевої та О. В. Гребенікової	$F = 3,6658 - 0,9989 * k_1 - 3,4686 * k_2 - 0,1133 * k_3 - 0,2937 * k_4 - 0,6897 * k_5$ , де $k_1$ – коефіцієнт оборотності активів; $k_2$ – коефіцієнт автономії; $k_3$ – коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування; $k_4$ – коефіцієнт покриття (поточної ліквідності); $k_5$ – рентабельність операційної діяльності.	При $F > 0,3$ підприємство слід віднести до складу банкрутів, при $F < -0,3$ підприємство слід віднести до класу підприємств з нормальним фінансовим станом. В інших випадках необхідні додаткові дослідження для визначення характеристики фінансового стану.		– модель розроблено з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств; – показники, що задіяні в моделях є простими у розрахунку; – модель розраховується на основі доступних даних.	– відносно нова модель, потребує дослідження достовірності у порівнянні з іншими моделями.

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. В.1

Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів	Переваги	Недоліки
13. Рейтингова модель прогнозування банкрутства А. В. Постюшкова	$P = 0,125 * K_{л} + 2,5 * K_{о} + 0,04 * K_{о6} + 1,25 * K_{р}$ , де $K_{л}$ – коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних коштів до поточної заборгованості); $K_{о}$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; $K_{о6}$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу; $K_{р}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.	При значенні $P < 1$ є висока ймовірність банкрутства підприємства	– простота розрахунку; – складові інтегрального показника є загальноприйнятими індикаторами кризових явищ у фінансовому стані підприємства.	– відносно нова модель; – відсутнє врахування особливостей галузевої специфіки.
14. Універсальна дискримінантна функція О. Терещенка	$Z = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$ , де $X_1$ – відношення грошового потоку до поточних зобов'язань; $X_2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань; $X_3$ – відношення чистого прибутку до валюти балансу; $X_4$ – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації; $X_5$ – відношення запасів до виручки від реалізації; $X_6$ – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.	При $Z < 0$ підприємство є банкрутом, при $0 < Z < 1$ ймовірність банкрутства висока, при $1 < Z < 2$ фінансова стійкість підприємства порушена, при $Z > 2$ підприємство є фінансово стійким.	– широка критеріальна шкала оцінювання; – системний і комплексний підходи.	– складність ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності; – інформативний характер показників; – побудована для застосування на підприємствах США та західної Європи.

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]



Найменування моделі	Порядок розрахунку показників	Інтерпретація отриманих результатів	Переваги	Недоліки
15. Модель О. П. Зайцевої	$K_{\text{компл}} = 0,25 * K_1 + 0,1 * K_2 + 0,2 * K_3 + 0,25 * K_4 + 0,1 * K_5 + 0,1 * K_6$ , де $K_1$ – коефіцієнт збитковості підприємства, що характеризується відношенням чистого збитку до власного капіталу; $K_2$ – співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості; $K_3$ – показник співвідношення короткострокових зобов'язань та найбільш ліквідних активів, що є зворотним показником до коефіцієнту абсолютної ліквідності; $K_4$ – збитковість реалізації продукції, що характеризується співвідношенням чистого збитку до обсягу реалізації продукції; $K_5$ – співвідношення позикового та власного капіталу; $K_6$ – коефіцієнт навантаження активів як величина, зворотна до коефіцієнта оборотності активів.	Фактичний коефіцієнт банкрутства слід порівняти з нормативним значенням, що розраховується на основі рекомендованих мінімальних значень окремих показників: $K_1 = 0$ ; $K_2 = 1$ ; $K_3 = 7$ ; $K_4 = 0$ ; $K_5 = 0,7$ ; $K_6$ приймається рівним $K_6$ за минулий період. Якщо фактичний комплексний показник є більшим за нормативний, то ймовірність банкрутства є високою, якщо меншим – низькою.	– моделі розроблено з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств; – показники, що задіяні в моделях є простими у розрахунку; – моделі розраховуються на основі доступних даних.	– моделі є новими, не достатньо апробованими в реальних умовах господарювання; – при розрахунку моделей застосовані класичні показники ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, на основі яких вже побудовано безліч інших, більш обґрунтованих моделей.
16. Модель К. О. Солом'янової-Кирильчук та О. В. Гребенікової (на основі української державної методики)	$I = -0,2628 * X_1 + 0,1895 * X_2 + 0,0071 * X_3 + 4,2095 * X_4 + 0,3312 * X_5$ , де $X_1$ – коефіцієнт виробничого потенціалу (відношення суми вартості незавершеного будівництва, основних засобів, виробничих запасів, незавершеного виробництва до сукупної вартості активів); $X_2$ – коефіцієнт трансформації (сума чистої виручки поділена на суму активів); $X_3$ – коефіцієнт оборотності чистої кредиторської заборгованості (співвідношення чистої виручки та чистої кредиторської заборгованості); $X_4$ – частка власних оборотних засобів в активах; $X_5$ – рентабельність виробництва (відношення чистого прибутку до суми всіх витрат).	Якщо значення інтегрального показнику менше за $-0,3454$ , то підприємство неплатоспроможне, більше за $0,6881$ – стан підприємства знаходиться у межах норми, інші результати потребують більш глибокого дослідження.		

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Показники-компоненти існуючих методик інтегральної оцінки ймовірності банкрутства підприємства**

№ п/п	Показники	Двофакторна модель Е. Альтмана	П'ятифакторна модель Е. Альтмана	Модель Р. Тафлера і Г. Тішоу	Модель Р. Ліса	Модель Г. Спрінггейта	Модель Д. Чессера	Модель Дж. Фулмера	Модель Ж. Лего	Модель Ж. Конана і М. Гольдера	Дискримінантна функція К. Бесрмана	Модель Г. В. Давидової та О. Ю. Белікова	Модель Ю. Ю. Гусєвої та О. В. Гребенікової	Модель А. В. Постлошкова	Універсальна дискримінантна функція О. Терещенка	Модель О. П. Зайцевої	Модель К. О. Солом'яної- Кирильчук та О. В. Гребенікової	Кількість згадувань	Кількість згадувань у вітчизняних моделях
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Відношення виручки до суми активів		K <sub>5</sub>	K <sub>4</sub>		D		V <sub>2</sub>			X <sub>6</sub>	K <sub>3</sub>			X <sub>6</sub>		X <sub>2</sub>	8	3
2	Відношення власних оборотних коштів до активів		K <sub>1</sub>		K <sub>1</sub>	A						K <sub>1</sub>					X <sub>4</sub>	5	2
3	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	K <sub>1</sub>											k <sub>4</sub>	K <sub>л</sub>				3	2
4	Відношення чистого прибутку до власного капіталу											K <sub>2</sub>		K <sub>р</sub>				2	2
5	Відношення чистого прибутку до суми всіх витрат											K <sub>4</sub>					X <sub>5</sub>	2	2
6	Відношення власного капіталу до вартості активів (коефіцієнт автономії)						K <sub>5</sub>						k <sub>2</sub>					2	1
7	Відношення запасів до виручки від реалізації										X <sub>7</sub>				X <sub>5</sub>			2	1
8	Відношення чистого прибутку до валюти балансу										X <sub>2</sub>				X <sub>3</sub>			2	1
9	Відношення чистого прибутку до виручки														X <sub>4</sub>			1	1
10	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами													K <sub>о</sub>				1	1

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. Д.1

№ п/п	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
11	Коефіцієнт оборотності активів												k <sub>1</sub>					1	1
12	Відношення валюти балансу до зобов'язань														X <sub>2</sub>			1	1
13	Відношення грошового потоку до поточних зобов'язань														X <sub>1</sub>			1	1
14	Відношення короткострокових зобов'язань до найбільш ліквідних активів															K <sub>3</sub>		1	1
15	Відношення кредиторської заборгованості до дебіторської															K <sub>2</sub>		1	1
16	Відношення позикового капіталу до власного															K <sub>5</sub>		1	1
17	Відношення суми вартості незавершеного будівництва, основних засобів, виробничих запасів, незавершеного виробництва до сукупної вартості активів																X <sub>1</sub>	1	1
18	Відношення чистого збитку до власного капіталу															K <sub>1</sub>		1	1
19	Відношення чистого збитку до обсягу реалізації продукції															K <sub>4</sub>		1	1
20	Коефіцієнт навантаження активів як величина, зворотна до коефіцієнта оборотності активів															K <sub>6</sub>		1	1
21	Коефіцієнт оборотності чистої кредиторської заборгованості																X <sub>3</sub>	1	1
22	Коефіцієнт оборотності власного капіталу													K <sub>об</sub>				1	1
23	Коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування												k <sub>3</sub>					1	1

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. Д.1

№ п/п	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
24	Рентабельність операційної діяльності												k <sub>5</sub>					1	1
25	Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів		K <sub>2</sub>		K <sub>2</sub>			V <sub>1</sub>										3	0
26	Відношення прибутку до сплати податків та процентів до активів					B			L									2	0
27	Відношення короткострокових зобов'язань до суми активів			K <sub>3</sub>				V <sub>6</sub>										2	0
28	Відношення позикового капіталу до валюти балансу	K <sub>2</sub>									X <sub>1</sub>							2	0
29	Відношення власного капіталу до запозиченого				K <sub>4</sub>													1	0
30	Економічна рентабельність активів		K <sub>3</sub>															1	0
31	Відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції										X <sub>4</sub>							1	0
32	Відношення акціонерного капіталу до загальної вартості активів								F									1	0
33	Відношення боргу до сукупних активів							V <sub>5</sub>										1	0
34	Відношення валового прибутку до позикового капіталу									X <sub>5</sub>								1	0
35	Відношення введених основних засобів до суми амортизації										X <sub>9</sub>							1	0
36	Відношення витрат на персонал до доданої вартості									X <sub>4</sub>								1	0
37	Відношення власних оборотних коштів до кредиторської заборгованості							V <sub>8</sub>										1	0

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. Д.1

№ п/п	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
38	Відношення грошового потоку до позикового капіталу										X <sub>5</sub>							1	0
39	Відношення грошового потоку до суми зобов'язань							V <sub>4</sub>										1	0
40	Відношення дебіторської заборгованості і грошових коштів та їх еквівалентів до валюти балансу									X <sub>1</sub>								1	0
41	Відношення заборгованості за банківськими послугами до позикового капіталу										X <sub>10</sub>							1	0
42	Відношення оборотних активів до суми зобов'язань			K <sub>2</sub>														1	0
43	Відношення оборотного капіталу до чистої виручки						K <sub>6</sub>											1	0
44	Відношення операційного прибутку до вартості активів				K <sub>3</sub>													1	0
45	Відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань			K <sub>1</sub>														1	0
46	Відношення основних засобів до активів							V <sub>7</sub>										1	0
47	Відношення прибутку до сплати податків до вартості активів						K <sub>3</sub>											1	0
48	Відношення прибутку до сплати податків до власного капіталу							V <sub>3</sub>										1	0
49	Відношення прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань					C												1	0
50	Відношення прибутку до сплати процентів і податків до сплачених процентів							V <sub>9</sub>										1	0

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

Продовження табл. Д.1

№ п/п	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
51	Відношення сукупної заборгованості до вартості активів						K <sub>4</sub>											1	0
52	Відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду										X <sub>8</sub>							1	0
53	Відношення суми грошових коштів та цінних паперів, що можуть бути швидко реалізовані до суми активів						K <sub>1</sub>											1	0
54	Відношення фінансових витрат до валюти балансу									X <sub>3</sub>								1	0
55	Відношення чистого прибутку до позикового капіталу										X <sub>3</sub>							1	0
56	Відношення чистої виручки за два попередніх періоди до активів за два попередніх періоди								T									1	0
57	Відношення чистої виручки та грошових коштів до вартості цінних паперів, що можуть бути швидко реалізовані						K <sub>2</sub>											1	0
58	Частка постійного капіталу у валюті балансу									X <sub>2</sub>								1	0
59	Відношення ринкової вартості власного капіталу до зобов'язань		K <sub>4</sub>															1	0

Джерело: складено за [46; 57; 63; 73; 75; 235; 238; 241; 267; 280; 300]

## Додаток Е

Таблиця Е.1

**Показники-компоненти інтегрального показника фінансового стану для підприємств вибірки**

Підприємство	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>
П1	0,65	0,36	1,88	0,02	0,03
П2	0,14	0,03	1,05	-0,60	-0,91
П3	0,99	0,36	2,08	0,14	0,84
П4	2,00	0,37	1,75	0,01	0,09
П5	1,83	0,08	1,15	0,05	0,28
П6	0,53	-0,10	0,88	0,02	0,09
П7	0,24	0,29	1,55	0,01	0,01
П8	0,57	-1,15	0,11	-0,03	0,03
П9	0,67	0,24	1,35	0,02	0,12
П10	0,67	0,40	2,18	-0,13	-0,19
П11	0,96	-0,26	0,37	0,01	0,01
П12	1,33	0,43	3,99	0,03	0,06
П13	1,61	0,29	2,72	-0,03	-0,07
П14	1,22	0,08	1,19	0,02	0,03
П15	1,18	-0,31	0,65	0,00	0,03
П16	0,97	-1,38	0,20	0,02	-0,02
П17	1,14	-0,02	0,96	0,00	0,00
П18	3,33	-2,72	0,27	0,00	-0,01
П19	1,15	-0,01	0,99	0,01	0,07
П20	2,16	0,38	2,23	-0,05	-0,28
П21	0,11	0,22	2,36	-0,23	-0,05
П22	2,12	-0,27	0,34	0,01	0,05
П23	0,14	0,32	24,98	0,07	0,01
П24	2,13	0,32	1,55	0,15	0,79
П25	1,13	0,25	3,20	0,00	0,01
П26	1,50	0,38	2,46	-0,03	-0,09
П27	3,06	0,75	10,34	0,08	0,26
П28	2,38	0,53	2,84	-0,05	-0,22
П29	0,38	0,31	2,25	0,12	0,06
П30	1,70	0,63	4,45	0,03	0,06
П31	1,85	0,63	4,08	0,11	0,26
П32	1,48	0,68	9,03	0,08	0,16
П33	0,67	0,23	1,54	0,07	0,09
П34	1,05	0,25	1,54	-0,04	-0,13
П35	1,06	0,32	3,25	0,00	0,00

*Джерело: розраховано автором*

*Продовження табл. Е.1*

Підприємство	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>
П36	0,27	-0,36	0,42	-0,11	0,09
П37	0,00	-0,03	0,74	-0,18	-0,02
П38	1,06	-0,19	0,67	0,00	0,01
П39	1,27	0,59	3,53	0,01	0,02
П40	1,03	0,51	15,81	0,28	0,24
П41	0,55	-0,02	0,98	0,00	0,00
П42	1,01	0,00	0,99	-0,07	-0,27
П43	0,52	0,17	1,44	0,17	0,14

*Джерело: розраховано автором*



## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Шкала показників-компонентів інтегрального показника  
фінансового стану**

Відмітка шкали	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>
1	3,33	0,75	24,98	0,28	0,84
0,99	3,22	0,72	21,13	0,23	0,82
0,98	3,11	0,69	17,28	0,18	0,80
0,97	2,89	0,67	14,39	0,16	0,66
0,96	2,60	0,65	12,09	0,16	0,44
0,95	2,36	0,63	10,21	0,15	0,28
0,94	2,26	0,63	9,66	0,15	0,27
0,93	2,17	0,63	9,11	0,14	0,26
0,92	2,15	0,61	7,38	0,13	0,26
0,91	2,14	0,60	5,46	0,12	0,26
0,9	2,13	0,58	4,37	0,12	0,25
0,89	2,12	0,56	4,22	0,11	0,25
0,88	2,11	0,53	4,07	0,11	0,24
0,87	2,06	0,52	4,04	0,09	0,21
0,86	2,02	0,51	4,00	0,08	0,17
0,85	1,95	0,48	3,85	0,08	0,16
0,84	1,89	0,45	3,65	0,08	0,14
0,83	1,84	0,42	3,49	0,07	0,13
0,82	1,84	0,41	3,37	0,07	0,13
0,81	1,83	0,40	3,26	0,07	0,12
0,8	1,78	0,39	3,23	0,07	0,11
0,79	1,72	0,38	3,21	0,07	0,10
0,78	1,68	0,38	3,11	0,06	0,09
0,77	1,64	0,38	2,96	0,05	0,09
0,76	1,60	0,38	2,83	0,05	0,09
0,75	1,56	0,37	2,78	0,04	0,09
0,74	1,51	0,37	2,73	0,03	0,09
0,73	1,49	0,36	2,63	0,03	0,09
0,72	1,49	0,36	2,52	0,03	0,09
0,71	1,45	0,36	2,44	0,03	0,08
0,7	1,39	0,36	2,40	0,03	0,07
0,69	1,33	0,35	2,35	0,02	0,07
0,68	1,31	0,34	2,31	0,02	0,07
0,67	1,28	0,33	2,27	0,02	0,06
0,66	1,26	0,32	2,24	0,02	0,06
0,65	1,23	0,32	2,23	0,02	0,06
0,64	1,21	0,32	2,22	0,02	0,06
0,63	1,20	0,32	2,20	0,02	0,06

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. Ж.1

Відмітка шкали	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>
0,62	1,18	0,32	2,18	0,02	0,06
0,61	1,17	0,32	2,14	0,02	0,06
0,6	1,15	0,31	2,10	0,02	0,05
0,59	1,15	0,31	2,04	0,01	0,05
0,58	1,14	0,30	1,95	0,01	0,04
0,57	1,14	0,29	1,87	0,01	0,03
0,56	1,14	0,29	1,82	0,01	0,03
0,55	1,13	0,29	1,77	0,01	0,03
0,54	1,11	0,28	1,69	0,01	0,03
0,53	1,08	0,26	1,60	0,01	0,03
0,52	1,06	0,25	1,55	0,01	0,03
0,51	1,06	0,25	1,55	0,01	0,03
0,5	1,06	0,25	1,55	0,01	0,03
0,49	1,05	0,25	1,55	0,01	0,02
0,48	1,05	0,24	1,54	0,01	0,02
0,47	1,04	0,24	1,54	0,01	0,01
0,46	1,03	0,24	1,54	0,01	0,01
0,45	1,03	0,23	1,53	0,01	0,01
0,44	1,02	0,23	1,49	0,00	0,01
0,43	1,01	0,22	1,45	0,00	0,01
0,42	1,00	0,20	1,41	0,00	0,01
0,41	0,99	0,18	1,37	0,00	0,01
0,4	0,98	0,15	1,31	0,00	0,01
0,39	0,97	0,11	1,25	0,00	0,01
0,38	0,97	0,08	1,18	0,00	0,01
0,37	0,97	0,08	1,17	0,00	0,01
0,36	0,96	0,08	1,15	0,00	0,01
0,35	0,88	0,06	1,12	0,00	0,00
0,34	0,75	0,04	1,07	0,00	0,00
0,33	0,67	0,03	1,04	0,00	0,00
0,32	0,67	0,01	1,02	0,00	0,00
0,31	0,67	0,00	0,99	0,00	0,00
0,3	0,67	0,00	0,99	0,00	0,00
0,29	0,67	-0,01	0,99	0,00	0,00
0,28	0,66	-0,01	0,99	-0,01	0,00
0,27	0,66	-0,02	0,98	-0,02	-0,01
0,26	0,65	-0,02	0,97	-0,03	-0,01
0,25	0,61	-0,02	0,97	-0,03	-0,02
0,24	0,58	-0,02	0,96	-0,03	-0,02
0,23	0,56	-0,02	0,93	-0,03	-0,02

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. Ж.1

Відмітка шкали	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>
0,22	0,56	-0,03	0,90	-0,03	-0,02
0,21	0,55	-0,04	0,85	-0,03	-0,03
0,2	0,54	-0,07	0,80	-0,04	-0,04
0,19	0,53	-0,10	0,74	-0,04	-0,05
0,18	0,52	-0,14	0,71	-0,04	-0,06
0,17	0,52	-0,18	0,68	-0,05	-0,07
0,16	0,48	-0,21	0,66	-0,05	-0,08
0,15	0,42	-0,24	0,65	-0,05	-0,08
0,14	0,37	-0,26	0,62	-0,05	-0,09
0,13	0,32	-0,27	0,52	-0,06	-0,11
0,12	0,27	-0,27	0,43	-0,07	-0,13
0,11	0,26	-0,29	0,40	-0,09	-0,15
0,1	0,24	-0,30	0,38	-0,10	-0,18
0,09	0,22	-0,32	0,36	-0,11	-0,20
0,08	0,18	-0,34	0,35	-0,12	-0,21
0,07	0,14	-0,41	0,34	-0,13	-0,22
0,06	0,14	-0,74	0,31	-0,15	-0,24
0,05	0,14	-1,07	0,28	-0,18	-0,27
0,04	0,13	-1,22	0,25	-0,20	-0,27
0,03	0,12	-1,32	0,22	-0,22	-0,28
0,02	0,10	-1,59	0,18	-0,29	-0,38
0,01	0,05	-2,16	0,15	-0,44	-0,65
0	0,00	-2,72	0,11	-0,60	-0,91

Джерело: розраховано автором

## Додаток 3

Таблиця 3.1

## Вхідні дані для кластеризації підприємств вибірки

Підприємство	Дохід, тис. грн.	Персонал, осіб	Дохід (стандартизований)	Персонал (стандартизований)
П1	257 977	492	-0,19349	-0,16529
П2	5 099	65	-0,37794	-0,54929
П3	253 986	478	-0,1964	-0,17788
П4	266 948	424	-0,18695	-0,22644
П5	359 055	997	-0,11977	0,288869
П6	68 708	162	-0,33154	-0,46206
П7	10 964	106	-0,37366	-0,51242
П8	15 235	14	-0,37054	-0,59516
П9	123 813	218	-0,29135	-0,4117
П10	6 616	115	-0,37683	-0,50433
П11	180 143	465	-0,25026	-0,18957
П12	816 549	403	0,213921	-0,24533
П13	52 076	117	-0,34367	-0,50253
П14	150 160	158	-0,27213	-0,46566
П15	317 628	930	-0,14998	0,228615
П16	456	2	-0,38132	-0,60595
П17	18 649	136	-0,36805	-0,48544
П18	4 892	11	-0,37809	-0,59786
П19	64 167	181	-0,33485	-0,44497
П20	744 050	420	0,161041	-0,23004
П21	2 461	23	-0,37986	-0,58707
П22	8 467	19	-0,37548	-0,59066
П23	898	3	-0,381	-0,60505
П24	2 822 567	3 117	1,677073	2,195422
П25	15 054	91	-0,37067	-0,52591
П26	5 910	51	-0,37734	-0,56189
П27	161 790	193	-0,26365	-0,43418
П28	69 817	284	-0,33073	-0,35234
П29	2 822 845	3 463	1,677276	2,506586
П30	970 004	1 970	0,325848	1,163905
П31	8 310 455	5 609	5,679837	4,436521
П32	11 131	69	-0,37354	-0,5457
П33	1 461 210	2 248	0,684124	1,413915
П34	80 564	468	-0,32289	-0,18687
П35	504 941	1 019	-0,01336	0,308654

Джерело: сформовано автором

## Продовження табл. 3.1

Підприємство	Дохід, тис. грн.	Персонал, осіб	Дохід (стандартизований)	Персонал (стандартизований)
ПЗ6	417 480	1 389	-0,07715	0,641401
ПЗ7	0	5	-0,38166	-0,60325
ПЗ8	71 630	220	-0,32941	-0,4099
ПЗ9	126 201	314	-0,28961	-0,32536
П40	63 853	94	-0,33508	-0,52321
П41	215 433	1 355	-0,22452	0,610825
П42	31 002	248	-0,35904	-0,38472
П43	609 233	913	0,062708	0,213326

*Джерело: сформовано автором*

## Додаток К

Результати розрахунків за методом деревоподібної кластеризації

Таблиця К.1

## Порядок об'єднання підприємств у кластери

Amalgamation Schedule (Clusters2019.sta)										
Ward's method										
Euclidean distances										
linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.
distance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
,0009554	П16	П23								
,0027699	П16	П23	П37							
,0056684	П21	П22								
,0056831	П2	П32								
,0080119	П8	П18								
,0086929	П7	П10								
,0119639	П8	П18	П21	П22						
,0129226	П1	П3								
,0174051	П6	П19								
,0175949	П2	П32	П26							
,0212755	П7	П10	П25							
,0223970	П13	П40								
,0325990	П14	П27								
,0341371	П8	П18	П21	П22	П16	П23	П37			
,0369755	П7	П10	П25	П17						
,0381038	П9	П38								
,0430081	П28	П42								
,0550452	П12	П20								
,0634158	П7	П10	П25	П17	П13	П40				
,0674061	П5	П15								
,0696775	П1	П3	П4							
,0726814	П11	П34								
,0756967	П6	П19	П9	П38						
,0793529	П28	П42	П39							
,1058534	П6	П19	П9	П38	П14	П27				
,1219582	П35	П43								
,1286541	П2	П32	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40	
,1505080	П36	П41								
,1592370	П1	П3	П4	П11	П34					
,2182134	П6	П19	П9	П38	П14	П27	П28	П42	П39	
,2439708	П5	П15	П35	П43						
,3111639	П24	П29								

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. К.1

linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.
distance	1	2	3	4	5	6	7	8	9
,4345316	П2	П32	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40
,4368835	П30	П33							
,8053653	П5	П15	П35	П43	П36	П41			
1,073285	П1	П3	П4	П11	П34	П12	П20		
1,198672	П2	П32	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40
2,616545	П5	П15	П35	П43	П36	П41	П30	П33	
2,855314	П1	П3	П4	П11	П34	П12	П20	П2	П32
5,916942	П24	П29	П31						
9,478765	П1	П3	П4	П11	П34	П12	П20	П2	П32
18,71845	П1	П3	П4	П11	П34	П12	П20	П2	П32
linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.
distance	10	11	12	13	14	15	16	17	18
,4345316	П8	П18	П21	П22	П16	П23	П37		
,4368835									
,8053653									
1,073285									
1,198672	П8	П18	П21	П22	П16	П23	П37	П6	П19
2,616545									
2,855314	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40	П8	П18
5,916942									
9,478765	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40	П8	П18
18,71845	П26	П7	П10	П25	П17	П13	П40	П8	П18
linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.
distance	19	20	21	22	23	24	25	26	27
,4345316									
,4368835									
,8053653									
1,073285									
1,198672	П9	П38	П14	П27	П28	П42	П39		
2,616545									
2,855314	П21	П22	П16	П23	П37	П6	П19	П9	П38
5,916942									
9,478765	П21	П22	П16	П23	П37	П6	П19	П9	П38
18,71845	П21	П22	П16	П23	П37	П6	П19	П9	П38

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. К.1

linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.
distance	28	29	30	31	32	33	34	35	36
,4345316									
,4368835									
,8053653									
1,073285									
1,198672									
2,616545									
2,855314	П14	П27	П28	П42	П39				
5,916942									
9,478765	П14	П27	П28	П42	П39	П5	П15	П35	П43
18,71845	П14	П27	П28	П42	П39	П5	П15	П35	П43
linkage	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.	Obj. No.		
distance	37	38	39	40	41	42	43		
,4345316									
,4368835									
,8053653									
1,073285									
1,198672									
2,616545									
2,855314									
5,916942									
9,478765	П36	П41	П30	П33					
18,71845	П36	П41	П30	П33	П24	П29	П31		

Джерело: розраховано автором



## Значення Евклідових відстаней підприємств вибірки

Підприємства	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
П1	0,00	0,43	0,01	0,06	0,46	0,33	0,39	0,46	0,27	0,39
П2	0,43	0,00	0,41	0,38	0,88	0,10	0,04	0,05	0,16	0,04
П3	0,01	0,41	0,00	0,05	0,47	0,31	0,38	0,45	0,25	0,37
П4	0,06	0,38	0,05	0,00	0,52	0,28	0,34	0,41	0,21	0,34
П5	0,46	0,88	0,47	0,52	0,00	0,78	0,84	0,92	0,72	0,83
П6	0,33	0,10	0,31	0,28	0,78	0,00	0,07	0,14	0,06	0,06
П7	0,39	0,04	0,38	0,34	0,84	0,07	0,00	0,08	0,13	0,01
П8	0,46	0,05	0,45	0,41	0,92	0,14	0,08	0,00	0,20	0,09
П9	0,27	0,16	0,25	0,21	0,72	0,06	0,13	0,20	0,00	0,13
П10	0,39	0,04	0,37	0,34	0,83	0,06	0,01	0,09	0,13	0,00
П11	0,06	0,38	0,06	0,07	0,50	0,28	0,35	0,42	0,23	0,34
П12	0,42	0,67	0,42	0,40	0,63	0,59	0,65	0,68	0,53	0,65
П13	0,37	0,06	0,36	0,32	0,82	0,04	0,03	0,10	0,10	0,03
П14	0,31	0,13	0,30	0,25	0,77	0,06	0,11	0,16	0,06	0,11
П15	0,40	0,81	0,41	0,46	0,07	0,71	0,77	0,85	0,66	0,77
П16	0,48	0,06	0,47	0,43	0,93	0,15	0,09	0,02	0,21	0,10
П17	0,36	0,06	0,35	0,32	0,81	0,04	0,03	0,11	0,11	0,02
П18	0,47	0,05	0,46	0,42	0,92	0,14	0,09	0,01	0,21	0,09
П19	0,31	0,11	0,30	0,26	0,76	0,02	0,08	0,15	0,05	0,07
П20	0,36	0,63	0,36	0,35	0,59	0,54	0,60	0,64	0,49	0,60
П21	0,46	0,04	0,45	0,41	0,91	0,13	0,07	0,01	0,20	0,08
П22	0,46	0,04	0,45	0,41	0,92	0,14	0,08	0,01	0,20	0,09
П23	0,48	0,06	0,47	0,43	0,93	0,15	0,09	0,01	0,21	0,10
П24	3,01	3,43	3,02	3,06	2,62	3,33	3,40	3,46	3,27	3,39
П25	0,40	0,02	0,39	0,35	0,85	0,07	0,01	0,07	0,14	0,02
П26	0,44	0,01	0,42	0,39	0,89	0,11	0,05	0,03	0,17	0,06
П27	0,28	0,16	0,26	0,22	0,74	0,07	0,13	0,19	0,04	0,13
П28	0,23	0,20	0,22	0,19	0,68	0,11	0,17	0,25	0,07	0,16
П29	3,26	3,68	3,27	3,31	2,85	3,58	3,65	3,72	3,52	3,64
П30	1,43	1,85	1,44	1,48	0,98	1,75	1,82	1,89	1,69	1,81
П31	7,46	7,85	7,47	7,49	7,13	7,75	7,82	7,87	7,69	7,82
П32	0,42	0,01	0,41	0,37	0,87	0,09	0,03	0,05	0,16	0,04
П33	1,81	2,23	1,82	1,86	1,38	2,13	2,20	2,27	2,07	2,19
П34	0,13	0,37	0,13	0,14	0,52	0,28	0,33	0,41	0,23	0,32
П35	0,51	0,93	0,52	0,56	0,11	0,83	0,90	0,97	0,77	0,89
П36	0,82	1,23	0,83	0,87	0,36	1,13	1,19	1,27	1,07	1,18
П37	0,48	0,05	0,46	0,42	0,93	0,15	0,09	0,01	0,21	0,10
П38	0,28	0,15	0,27	0,23	0,73	0,05	0,11	0,19	0,04	0,11
П39	0,19	0,24	0,17	0,14	0,64	0,14	0,21	0,28	0,09	0,20
П40	0,38	0,05	0,37	0,33	0,84	0,06	0,04	0,08	0,12	0,05
П41	0,78	1,17	0,79	0,84	0,34	1,08	1,13	1,21	1,02	1,13
П42	0,27	0,17	0,26	0,23	0,71	0,08	0,13	0,21	0,07	0,12
П43	0,46	0,88	0,47	0,51	0,20	0,78	0,85	0,92	0,72	0,84

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. К.2

Підприємства	П11	П12	П13	П14	П15	П16	П17	П18	П19	П20	П21
П1	0,06	0,42	0,37	0,31	0,40	0,48	0,36	0,47	0,31	0,36	0,46
П2	0,38	0,67	0,06	0,13	0,81	0,06	0,06	0,05	0,11	0,63	0,04
П3	0,06	0,42	0,36	0,30	0,41	0,47	0,35	0,46	0,30	0,36	0,45
П4	0,07	0,40	0,32	0,25	0,46	0,43	0,32	0,42	0,26	0,35	0,41
П5	0,50	0,63	0,82	0,77	0,07	0,93	0,81	0,92	0,76	0,59	0,91
П6	0,28	0,59	0,04	0,06	0,71	0,15	0,04	0,14	0,02	0,54	0,13
П7	0,35	0,65	0,03	0,11	0,77	0,09	0,03	0,09	0,08	0,60	0,07
П8	0,42	0,68	0,10	0,16	0,85	0,02	0,11	0,01	0,15	0,64	0,01
П9	0,23	0,53	0,10	0,06	0,66	0,21	0,11	0,21	0,05	0,49	0,20
П10	0,34	0,65	0,03	0,11	0,77	0,10	0,02	0,09	0,07	0,60	0,08
П11	0,00	0,47	0,33	0,28	0,43	0,44	0,32	0,43	0,27	0,41	0,42
П12	0,47	0,00	0,61	0,53	0,60	0,70	0,63	0,69	0,58	0,06	0,69
П13	0,33	0,61	0,00	0,08	0,76	0,11	0,03	0,10	0,06	0,57	0,09
П14	0,28	0,53	0,08	0,00	0,70	0,18	0,10	0,17	0,07	0,49	0,16
П15	0,43	0,60	0,76	0,70	0,00	0,87	0,75	0,86	0,70	0,55	0,85
П16	0,44	0,70	0,11	0,18	0,87	0,00	0,12	0,01	0,17	0,66	0,02
П17	0,32	0,63	0,03	0,10	0,75	0,12	0,00	0,11	0,05	0,59	0,10
П18	0,43	0,69	0,10	0,17	0,86	0,01	0,11	0,00	0,16	0,65	0,01
П19	0,27	0,58	0,06	0,07	0,70	0,17	0,05	0,16	0,00	0,54	0,15
П20	0,41	0,06	0,57	0,49	0,55	0,66	0,59	0,65	0,54	0,00	0,65
П21	0,42	0,69	0,09	0,16	0,85	0,02	0,10	0,01	0,15	0,65	0,00
П22	0,42	0,68	0,09	0,16	0,85	0,02	0,11	0,01	0,15	0,65	0,01
П23	0,44	0,70	0,11	0,18	0,87	0,00	0,12	0,01	0,17	0,66	0,02
П24	3,07	2,85	3,37	3,30	2,68	3,48	3,37	3,47	3,32	2,86	3,46
П25	0,36	0,65	0,04	0,12	0,79	0,08	0,04	0,07	0,09	0,61	0,06
П26	0,39	0,67	0,07	0,14	0,82	0,04	0,08	0,04	0,12	0,63	0,03
П27	0,24	0,51	0,11	0,03	0,67	0,21	0,12	0,20	0,07	0,47	0,19
П28	0,18	0,56	0,15	0,13	0,61	0,26	0,14	0,25	0,09	0,51	0,24
П29	3,31	3,12	3,62	3,55	2,92	3,73	3,62	3,72	3,57	3,13	3,72
П30	1,47	1,41	1,80	1,74	1,05	1,91	1,79	1,90	1,74	1,40	1,89
П31	7,52	7,20	7,79	7,71	7,19	7,88	7,80	7,88	7,75	7,23	7,87
П32	0,38	0,66	0,05	0,13	0,81	0,06	0,06	0,05	0,11	0,62	0,04
П33	1,86	1,72	2,17	2,11	1,45	2,28	2,17	2,27	2,12	1,73	2,27
П34	0,07	0,54	0,32	0,28	0,45	0,42	0,30	0,41	0,26	0,49	0,40
П35	0,55	0,60	0,88	0,82	0,16	0,99	0,87	0,98	0,82	0,57	0,97
П36	0,85	0,93	1,17	1,12	0,42	1,28	1,16	1,28	1,12	0,90	1,27
П37	0,43	0,69	0,11	0,18	0,86	0,00	0,12	0,01	0,17	0,66	0,02
П38	0,23	0,57	0,09	0,08	0,66	0,20	0,08	0,19	0,04	0,52	0,18
П39	0,14	0,51	0,19	0,14	0,57	0,30	0,18	0,29	0,13	0,46	0,28
П40	0,34	0,62	0,02	0,09	0,77	0,09	0,05	0,09	0,08	0,58	0,08
П41	0,80	0,96	1,12	1,08	0,39	1,23	1,11	1,22	1,06	0,93	1,21
П42	0,22	0,59	0,12	0,12	0,65	0,22	0,10	0,21	0,06	0,54	0,20
П43	0,51	0,48	0,82	0,76	0,21	0,93	0,82	0,92	0,77	0,45	0,91

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. К.2

Підприємства	П22	П23	П24	П25	П26	П27	П28	П29	П30	П31	П32
П1	0,46	0,48	3,01	0,40	0,44	0,28	0,23	3,26	1,43	7,46	0,42
П2	0,04	0,06	3,43	0,02	0,01	0,16	0,20	3,68	1,85	7,85	0,01
П3	0,45	0,47	3,02	0,39	0,42	0,26	0,22	3,27	1,44	7,47	0,41
П4	0,41	0,43	3,06	0,35	0,39	0,22	0,19	3,31	1,48	7,49	0,37
П5	0,92	0,93	2,62	0,85	0,89	0,74	0,68	2,85	0,98	7,13	0,87
П6	0,14	0,15	3,33	0,07	0,11	0,07	0,11	3,58	1,75	7,75	0,09
П7	0,08	0,09	3,40	0,01	0,05	0,13	0,17	3,65	1,82	7,82	0,03
П8	0,01	0,01	3,46	0,07	0,03	0,19	0,25	3,72	1,89	7,87	0,05
П9	0,20	0,21	3,27	0,14	0,17	0,04	0,07	3,52	1,69	7,69	0,16
П10	0,09	0,10	3,39	0,02	0,06	0,13	0,16	3,64	1,81	7,82	0,04
П11	0,42	0,44	3,07	0,36	0,39	0,24	0,18	3,31	1,47	7,52	0,38
П12	0,68	0,70	2,85	0,65	0,67	0,51	0,56	3,12	1,41	7,20	0,66
П13	0,09	0,11	3,37	0,04	0,07	0,11	0,15	3,62	1,80	7,79	0,05
П14	0,16	0,18	3,30	0,12	0,14	0,03	0,13	3,55	1,74	7,71	0,13
П15	0,85	0,87	2,68	0,79	0,82	0,67	0,61	2,92	1,05	7,19	0,81
П16	0,02	0,00	3,48	0,08	0,04	0,21	0,26	3,73	1,91	7,88	0,06
П17	0,11	0,12	3,37	0,04	0,08	0,12	0,14	3,62	1,79	7,80	0,06
П18	0,01	0,01	3,47	0,07	0,04	0,20	0,25	3,72	1,90	7,88	0,05
П19	0,15	0,17	3,32	0,09	0,12	0,07	0,09	3,57	1,74	7,75	0,11
П20	0,65	0,66	2,86	0,61	0,63	0,47	0,51	3,13	1,40	7,23	0,62
П21	0,01	0,02	3,46	0,06	0,03	0,19	0,24	3,72	1,89	7,87	0,04
П22	0,00	0,02	3,46	0,06	0,03	0,19	0,24	3,72	1,89	7,87	0,05
П23	0,02	0,00	3,48	0,08	0,04	0,21	0,26	3,73	1,90	7,88	0,06
П24	3,46	3,48	0,00	3,41	3,44	3,27	3,24	0,31	1,70	4,59	3,42
П25	0,06	0,08	3,41	0,00	0,04	0,14	0,18	3,66	1,83	7,83	0,02
П26	0,03	0,04	3,44	0,04	0,00	0,17	0,21	3,69	1,86	7,85	0,02
П27	0,19	0,21	3,27	0,14	0,17	0,00	0,11	3,52	1,70	7,68	0,16
П28	0,24	0,26	3,24	0,18	0,21	0,11	0,00	3,49	1,65	7,69	0,20
П29	3,72	3,73	0,31	3,66	3,69	3,52	3,49	0,00	1,91	4,44	3,68
П30	1,89	1,90	1,70	1,83	1,86	1,70	1,65	1,91	0,00	6,27	1,85
П31	7,87	7,88	4,59	7,83	7,85	7,68	7,69	4,44	6,27	0,00	7,84
П32	0,05	0,06	3,42	0,02	0,02	0,16	0,20	3,68	1,85	7,84	0,00
П33	2,27	2,28	1,26	2,21	2,24	2,08	2,04	1,48	0,44	5,84	2,23
П34	0,41	0,42	3,11	0,34	0,38	0,25	0,17	3,35	1,50	7,58	0,36
П35	0,97	0,98	2,53	0,91	0,94	0,78	0,73	2,77	0,92	7,03	0,93
П36	1,27	1,28	2,34	1,20	1,24	1,09	1,03	2,56	0,66	6,90	1,22
П37	0,01	0,00	3,47	0,08	0,04	0,21	0,26	3,73	1,90	7,88	0,06
П38	0,19	0,20	3,29	0,12	0,16	0,07	0,06	3,54	1,70	7,72	0,14
П39	0,28	0,29	3,20	0,22	0,25	0,11	0,05	3,45	1,61	7,64	0,24
П40	0,08	0,09	3,38	0,04	0,06	0,11	0,17	3,64	1,81	7,80	0,04
П41	1,21	1,23	2,48	1,15	1,18	1,05	0,97	2,69	0,78	7,04	1,17
П42	0,21	0,22	3,29	0,14	0,18	0,11	0,04	3,54	1,69	7,73	0,16
П43	0,92	0,93	2,56	0,86	0,89	0,73	0,69	2,80	0,99	7,03	0,88

Джерело: розраховано автором

## Продовження табл. К.2

Підприємства	П33	П34	П35	П36	П37	П38	П39	П40	П41	П42	П43
П1	1,81	0,13	0,51	0,82	0,48	0,28	0,19	0,38	0,78	0,27	0,46
П2	2,23	0,37	0,93	1,23	0,05	0,15	0,24	0,05	1,17	0,17	0,88
П3	1,82	0,13	0,52	0,83	0,46	0,27	0,17	0,37	0,79	0,26	0,47
П4	1,86	0,14	0,56	0,87	0,42	0,23	0,14	0,33	0,84	0,23	0,51
П5	1,38	0,52	0,11	0,36	0,93	0,73	0,64	0,84	0,34	0,71	0,20
П6	2,13	0,28	0,83	1,13	0,15	0,05	0,14	0,06	1,08	0,08	0,78
П7	2,20	0,33	0,90	1,19	0,09	0,11	0,21	0,04	1,13	0,13	0,85
П8	2,27	0,41	0,97	1,27	0,01	0,19	0,28	0,08	1,21	0,21	0,92
П9	2,07	0,23	0,77	1,07	0,21	0,04	0,09	0,12	1,02	0,07	0,72
П10	2,19	0,32	0,89	1,18	0,10	0,11	0,20	0,05	1,13	0,12	0,84
П11	1,86	0,07	0,55	0,85	0,43	0,23	0,14	0,34	0,80	0,22	0,51
П12	1,72	0,54	0,60	0,93	0,69	0,57	0,51	0,62	0,96	0,59	0,48
П13	2,17	0,32	0,88	1,17	0,11	0,09	0,19	0,02	1,12	0,12	0,82
П14	2,11	0,28	0,82	1,12	0,18	0,08	0,14	0,09	1,08	0,12	0,76
П15	1,45	0,45	0,16	0,42	0,86	0,66	0,57	0,77	0,39	0,65	0,21
П16	2,28	0,42	0,99	1,28	0,00	0,20	0,30	0,09	1,23	0,22	0,93
П17	2,17	0,30	0,87	1,16	0,12	0,08	0,18	0,05	1,11	0,10	0,82
П18	2,27	0,41	0,98	1,28	0,01	0,19	0,29	0,09	1,22	0,21	0,92
П19	2,12	0,26	0,82	1,12	0,17	0,04	0,13	0,08	1,06	0,06	0,77
П20	1,73	0,49	0,57	0,90	0,66	0,52	0,46	0,58	0,93	0,54	0,45
П21	2,27	0,40	0,97	1,27	0,02	0,18	0,28	0,08	1,21	0,20	0,91
П22	2,27	0,41	0,97	1,27	0,01	0,19	0,28	0,08	1,21	0,21	0,92
П23	2,28	0,42	0,98	1,28	0,00	0,20	0,29	0,09	1,23	0,22	0,93
П24	1,26	3,11	2,53	2,34	3,47	3,29	3,20	3,38	2,48	3,29	2,56
П25	2,21	0,34	0,91	1,20	0,08	0,12	0,22	0,04	1,15	0,14	0,86
П26	2,24	0,38	0,94	1,24	0,04	0,16	0,25	0,06	1,18	0,18	0,89
П27	2,08	0,25	0,78	1,09	0,21	0,07	0,11	0,11	1,05	0,11	0,73
П28	2,04	0,17	0,73	1,03	0,26	0,06	0,05	0,17	0,97	0,04	0,69
П29	1,48	3,35	2,77	2,56	3,73	3,54	3,45	3,64	2,69	3,54	2,80
П30	0,44	1,50	0,92	0,66	1,90	1,70	1,61	1,81	0,78	1,69	0,99
П31	5,84	7,58	7,03	6,90	7,88	7,72	7,64	7,80	7,04	7,73	7,03
П32	2,23	0,36	0,93	1,22	0,06	0,14	0,24	0,04	1,17	0,16	0,88
П33	0,00	1,89	1,31	1,08	2,28	2,09	1,99	2,19	1,21	2,08	1,35
П34	1,89	0,00	0,58	0,86	0,42	0,22	0,14	0,34	0,80	0,20	0,56
П35	1,31	0,58	0,00	0,34	0,98	0,78	0,69	0,89	0,37	0,77	0,12
П36	1,08	0,86	0,34	0,00	1,28	1,08	0,99	1,19	0,15	1,06	0,45
П37	2,28	0,42	0,98	1,28	0,00	0,20	0,29	0,09	1,22	0,22	0,93
П38	2,09	0,22	0,78	1,08	0,20	0,00	0,09	0,11	1,03	0,04	0,74
П39	1,99	0,14	0,69	0,99	0,29	0,09	0,00	0,20	0,94	0,09	0,64
П40	2,19	0,34	0,89	1,19	0,09	0,11	0,20	0,00	1,14	0,14	0,84
П41	1,21	0,80	0,37	0,15	1,22	1,03	0,94	1,14	0,00	1,00	0,49
П42	2,08	0,20	0,77	1,06	0,22	0,04	0,09	0,14	1,00	0,00	0,73
П43	1,35	0,56	0,12	0,45	0,93	0,74	0,64	0,84	0,49	0,73	0,00

Джерело: розраховано автором

## Додаток Л

Результати кластеризації вибірки підприємств за методом k-means

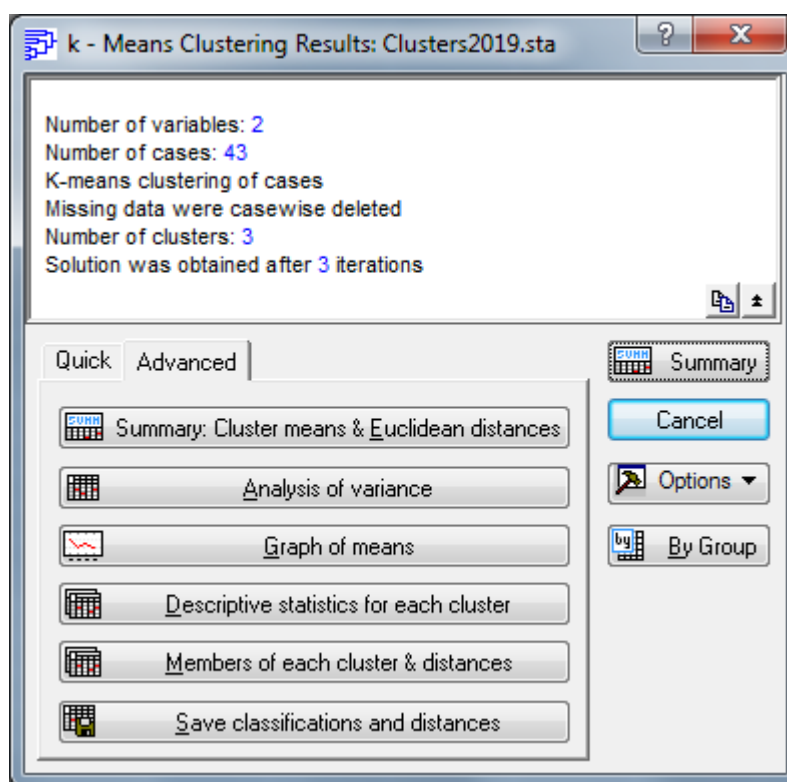


Рис. Л.1. Результати побудови кластерів

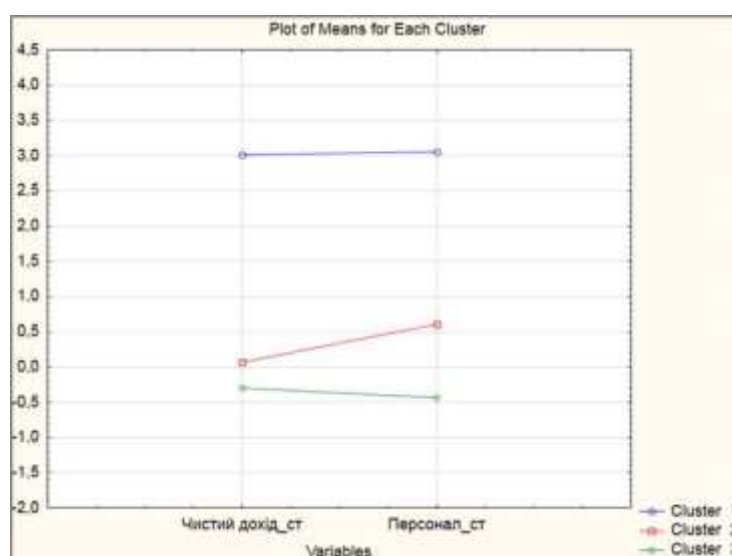


Рис. Л.2. Граф середніх значень за параметрами кластеризації

Таблиця Л.1

**Склад кластерів та значення відстаней від центру кластерів для підприємств вибірки**

Кластер	Підприємство	Відстань	Типопредставник
1	П29	1,017603	Так
	П24	1,118972	Так
	П31	2,127632	Так
2	П36	0,100381	Так
	П41	0,201891	
	П35	0,218573	
	П5	0,259766	Так
	П43	0,279566	
	П15	0,30738	
	П30	0,434981	
	П33	0,719962	Так
3	П9	0,018939	Так
	П27	0,024115	
	П14	0,026699	
	П19	0,026857	
	П6	0,029541	
	П38	0,029914	
	П13	0,056223	
	П42	0,05741	
	П17	0,060179	
	П28	0,064786	
	П40	0,065998	
	П10	0,073196	
	П7	0,075386	
	П39	0,079668	
	П25	0,080986	
	П32	0,093338	Так
	П2	0,097215	
	П26	0,104341	Так
	П21	0,120556	
	П22	0,121352	
	П8	0,122685	
	П18	0,126724	
	П37	0,131267	
	П23	0,132195	
	П16	0,132866	
	П4	0,168654	
	П34	0,178302	
	П11	0,178651	
П3	0,197191		
П1	0,206238		
П20	0,355995		
П12	0,386423	Так	

Джерело: розраховано автором

## Додаток М

## Стратегії для комплектації матриці стратегічних альтернатив

Таблиця М.1

## Види стратегій розвитку підприємства

Групи стратегій	Назва стратегій	Напрямок розвитку
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Розвиток традиційного ринку, зрушення на ринку (зміна структури потреб споживачів) та ін.
	Розвитку традиційного товару	Збільшення частоти вживання, пошук нових напрямів вживання та ін.
	Розвитку ринку	Пошук нових ринків
	Розвитку продукту	Розвиток нового товару, продуктова інновація
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Придбання або контроль над торговельними посередниками (між підприємством і постачальниками)
	Прямої вертикальної інтеграції	Придбання або контроль над дистрибуторами
	Стратегія глобалізації	Однчасне використання обох стратегій
Стратегії диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації	Пошук нових можливостей в існуючому напрямі діяльності
	Горизонтальної диверсифікації	Виробництво нового продукту у суміжних напрямках діяльності
	Технологічна диверсифікація	Пошук можливостей для розробки та виробництва більш технологічної продукції
	Конгломеративної диверсифікації	Зростання за рахунок роботи у непов'язаних галузях
Стратегії скорочення	Ліквідації	Граничний випадок, коли подальше виробництво є неможливим
	“Збирання врожаю”	Скорочення затрат і розпродаж майна при скороченні виробництва
	Скорочення організації	Скорочення окремих підрозділів
	Скорочення затрат	Зниження витрат та пошук шляхів для підвищення продуктивності, аналіз прибутковості товарів

Джерело: сформовано за [6; 39; 45; 78; 96; 127]

### Підходи до класифікації конкурентних стратегій

Автори	Класифікаційна ознака	Види стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства стратегія диференціації товару стратегія фокусування
А. Томпсон та А. Стрікланд	Конкурентна перевага на ринку	стратегія лідерства за витратами стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диференціації стратегія найкращої вартості
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів стратегія фірм з сильною позицією стратегія фірм, які займають сприятливу позицію стратегія фірм, які займають задовільну позицію стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера стратегія челенджера стратегія послідовника стратегія нішера
Г. Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукції стратегія сегментування ринку стратегія впровадження новинок стратегія негайного реагування на потреби ринку
А. Кузнєцов	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна стратегія оборонна стратегія
А. Юданов	Поведінка на ринку («біологічний підхід»)	віолентна стратегія патієнтна стратегія комутантна стратегія експлерентна стратегія
О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	Метод конкуренції на цільовому ринку	стратегія пошукувача стратегія аналітика стратегія оборонця-диференціатора стратегія оборонця – цінового лідера
М.Тресі, Ф.Вірсем	Принцип ціннісних дисциплін	функціональна перевага тісний зв'язок із споживачем лідуюча позиція по товарах-новинках

Джерело: уточнено за [144; 154; 297]



### Види інноваційних стратегій підприємства

Тип стратегії	Вид стратегії	Сутність стратегічних дій
Активні	Наступальна	Лідерство в розробках та виробництві інноваційної продукції, лідерство на ринку, введення нових технологій
	Імітаційна	Придбання ліцензій, високі, стабільні прибутки за мінімальних витрат на власні НДДКР, запозичення досвіду інноваційних лідерів
	Диверсифікаційна	Удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології в різних сферах діяльності підприємства
Пасивні	Захисна	Оптимізація витрат, аналіз досягнень та помилок наступальних фірм, орієнтація на правовий захист інноваційних розробок
	Залежна	Залежність підприємства від політики інших фірм, що є основними у коопераційних зв'язках
	Традиційна	Висока якість існуючої унікальної продукції, підвищення якості на існуючій технологічній базі, вдосконалення форм продукції
	Нішева	Пошук власних ніш на існуючих ринках, забезпечення інноваційного розвитку не за рахунок НДДКР, а внаслідок виявлення нових ринкових можливостей

*Джерело: сформовано за [74; 120; 222; 254]*

## Додаток Н

Результати експертного опитування щодо показників якості інформаційних потоків

*Таблиця Н.1*

### Рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків АТ «Турбоатом»

Експерт / Параметр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
Складність інформації	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	2	2	2,800	0,600	0,775	0,277
Визначеність інформації	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3,000	0,429	0,655	0,218
Мінливість інформації	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3,000	0,429	0,655	0,218
Надійність інформації	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2,933	0,495	0,704	0,240
$I_{inc}$																0,587	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,238

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця Н.2

## Рівень якості вихідних інформаційних потоків АТ «Турбоатом»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	0,5	0,5	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,5	0,717	0,043	0,208	0,291
2	0,75	1	1	1	1	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	1	0,883	0,017	0,129	0,146
3	0,75	1	1	0,75	1	0,75	1	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,850	0,016	0,127	0,149
4	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,25	0,75	0,583	0,033	0,181	0,310
5	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,5	1	0,5	1	0,75	0,767	0,031	0,176	0,229
6	0,75	1	0,75	1	1	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,800	0,029	0,169	0,211
7	1	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,5	1	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,800	0,029	0,169	0,211
8	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	1	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,750	0,027	0,164	0,218
9	0,75	1	1	1	1	1	1	0,75	1	0,75	1	1	1	0,75	1	0,933	0,013	0,114	0,123
10	0,75	1	1	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,767	0,031	0,176	0,229
$I_{out}$																0,785	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,212

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.3

## Рівень якості внутрішніх інформаційних потоків АТ «Турбоатом»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	0,5	0,75	0,75	1	0,75	0,800	0,020	0,140	0,175
2	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,667	0,015	0,122	0,183
3	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,75	0,683	0,022	0,148	0,217
4	0,5	0,75	1	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	1	0,75	0,683	0,031	0,176	0,257
5	0,75	1	0,75	1	1	0,75	1	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,800	0,029	0,169	0,211
6	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	1	0,75	0,75	0,767	0,022	0,148	0,194
7	0,75	1	1	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75	1	1	0,867	0,017	0,129	0,149
8	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,650	0,016	0,127	0,195
9	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,600	0,025	0,158	0,264
10	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,5	0,25	0,5	0,75	0,75	0,25	0,483	0,031	0,176	0,364
$I_{int}$																0,700	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,221

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.4

## Рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків АТ «ХАРП»

Експерт / Параметр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
Складність інформації	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2,500	0,273	0,522	0,209
Визначеність інформації	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2,583	0,447	0,669	0,259
Мінливість інформації	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3,250	0,386	0,622	0,191
Надійність інформації	2	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3,250	0,568	0,754	0,232
$I_{inc}$													0,579	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,223

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.5

## Рівень якості вихідних інформаційних потоків АТ «ХАРП»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	1	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	1	1	0,875	0,017	0,131	0,149
2	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,792	0,021	0,144	0,182
3	1	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,5	0,5	0,708	0,032	0,179	0,253
4	0,5	0,75	0,75	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,563	0,024	0,155	0,276
5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,604	0,017	0,129	0,213
6	1	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	0,854	0,017	0,129	0,151
7	1	0,75	0,75	0,75	1	0,5	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,792	0,021	0,144	0,182
8	0,75	0,5	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,750	0,023	0,151	0,201
9	0,75	0,5	1	0,75	1	1	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,833	0,027	0,163	0,195
10	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	1	0,75	0,854	0,017	0,129	0,151
$I_{out}$													0,763	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,195

Джерело: розраховано автором

## Рівень якості внутрішніх інформаційних потоків АТ «ХАРП»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	1	0,5	1	0,5	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,750	0,034	0,185	0,246
2	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,667	0,015	0,123	0,185
3	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,646	0,039	0,198	0,307
4	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,625	0,017	0,131	0,209
5	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	1	0,5	0,75	0,771	0,028	0,167	0,217
6	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,729	0,039	0,198	0,272
7	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1	1	0,75	1	1	0,75	0,875	0,017	0,131	0,149
8	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,625	0,017	0,131	0,209
9	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,625	0,017	0,131	0,209
10	0,5	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,375	0,017	0,131	0,348
$I_{ин}$													0,669	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,235

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.7

## Рівень нестабільності вхідних інформаційних потоків ПРАТ «БЕТЗ»

Експерт / Параметр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
Складність інформації	5	4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3,364	0,855	0,924	0,275
Визначеність інформації	4	2	3	4	4	3	2	4	4	3	2	3,182	0,764	0,874	0,275
Мінливість інформації	4	3	4	2	4	3	4	5	3	4	2	3,455	0,873	0,934	0,270
Надійність інформації	4	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3,091	0,491	0,701	0,227
$I_{inc}$												0,655	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,262

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.8

## Рівень якості вихідних інформаційних потоків ПРАТ «БЕТЗ»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,750	0,025	0,158	0,211
2	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,614	0,017	0,131	0,213
3	0,75	0,25	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,614	0,030	0,172	0,280
4	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25	0,273	0,006	0,075	0,276
5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,409	0,016	0,126	0,308
6	0,75	0,25	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,523	0,018	0,135	0,258
7	0,75	1	1	0,75	0,5	1	0,5	0,5	0,75	0,75	1	0,773	0,043	0,208	0,269
8	1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,886	0,017	0,131	0,147
9	0,75	1	1	0,75	1	1	0,75	1	1	1	1	0,932	0,014	0,117	0,125
10	1	0,75	1	0,75	0,75	0,5	1	1	1	0,5	0,75	0,818	0,039	0,197	0,240
$I_{out}$												0,659	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,233

Джерело: розраховано автором

Таблиця Н.9

## Рівень якості внутрішніх інформаційних потоків ПРАТ «БЕТЗ»

Експерт / Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Середнє значення оцінок	Дисперсія оцінок	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації експертних думок
1	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,25	0,75	0,591	0,028	0,169	0,285
2	0,25	0,5	0,5	0,75	0,5	0,25	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,568	0,039	0,197	0,346
3	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,591	0,016	0,126	0,213
4	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,591	0,016	0,126	0,213
5	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	1	1	0,75	0,5	0,75	0,773	0,031	0,175	0,227
6	1	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,5	0,750	0,025	0,158	0,211
7	0,75	0,75	1	1	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,841	0,016	0,126	0,150
8	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,614	0,017	0,131	0,213
9	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,409	0,016	0,126	0,308
10	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	0,432	0,026	0,162	0,374
$I_{int}$												0,616	<i>Коефіцієнт варіації думок</i>		0,254

Джерело: розраховано автором

## Додаток П

## Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

***Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях,  
внесених до наукометричних баз***

1. Жукова Д. Аналіз моделей здійснення стратегічного вибору на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4 (8). С. 30–37 (0,69 друк. арк.).
2. Жукова Д. А. Аналіз основних тенденцій та сучасних умов функціонування машинобудівних підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 7/2. С. 36–40 (0,39 друк. арк.).
3. Жукова Д. А. Дефініції стратегічного рішення та стратегічного вибору у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 4 (89). С. 30–36 (0,59 друк. арк.).
4. Жукова Д. А. Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічні студії*. 2015. № 3 (07). С. 35–40 (0,61 друк. арк.).
5. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Вісник ВІЕМ*. 2017. № 18. С. 102–109 (0,42 друк. арк.).
6. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 60–69. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html> (0,99 друк. арк.).
7. Жукова Д. А. Методичний підхід до визначення якості інформаційних потоків на підприємстві. *Університетські наукові записки Хмельницького ун-ту управл. та права*. 2015. № 2 (54). С. 308–315 (0,56 друк. арк.).
8. Жукова Д. А. Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 359–364 (0,6 друк. арк.).
9. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи



стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84 (0,8 друк. арк.).

10. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–333. (0,66 друк. арк.). *Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні положення стратегічного вибору та запропоновано технологію здійснення стратегічного рішення підприємства (0,33 друк. арк.)*.

#### **Статті у зарубіжних наукових виданнях**

11. Zhukova D. The drivers and analytical tools for the development and selection of the strategy. *Colloquium-journal (część 2)*. 2020. № 35 (87). P. 67–71 (0,57 друк. арк.).

#### **Тези доповідей у матеріалах конференцій**

12. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо визначення етапів розвитку стратегічного управління. *Развитие науки в XXI веке* : сб. публ. науч.-инф. центра «Знание» по матер. IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Харьков, 24.07.2015 г. Харків, 2015. С. 48–51 (0,24 друк. арк.).

13. Жукова Д. А. Аналіз підходів щодо оцінювання фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Право : Фінансова стійкість підприємств. Аудит* : тези доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 24–26 червня 2015 р. Київ, 2015. № 6/1. С. 68–69 (0,21 друк. арк.).

14. Жукова Д. А. Визначення нестабільності вхідної інформації в рамках аналізу якості інформаційних потоків підприємства. *Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (частина 2), м. Київ, 27–28 грудня 2016 р. Київ : Інститут інноваційної освіти, 2016. С. 24–27 (0,17 друк. арк.).

15. Жукова Д. А. Обмеження класичних матричних методів при аналізі вітчизняних машинобудівних підприємств. *Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (частина 1), м. Дніпро, 16-17 червня 2017 р. Дніпро : Перспектива, 2017. С. 89–91 (0,18 друк. арк.).

16. Жукова Д. А. Особливості економічного розвитку України з огляду на конкурентоспроможність. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 19–20 вересня 2013 р. Львів : АртДрук, 2013. С. 86–87 (0,18 друк. арк.).

17. Жукова Д. А. Основні аспекти прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Fundamental and applied research in the modern world* : abstracts of the 6th International scientific and practical conference, Boston, USA, January 20–22, 2021. м. Бостон, 2021. С. 468–472 (0,19 друк. арк.).

18. Жукова Д. А. Поняття та принципи формування стратегічного набору. *Актуальные проблемы современной науки* : сборник тезисов науч. трудов XXXVII Междунар. науч.-практ. конф. Киев : Международный научный центр, 2018. С. 31–34 (0,17 друк. арк.).

19. Жукова Д. А. Сутність та генезис розвитку системного підходу. *Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки* : матеріали Міжнар. конф. (частина II – економічні науки, мистецтвознавство), м. Київ, 13 квіт. 2013 р. Київ, 2013. С. 24–27 (0,2 друк. арк.).

20. Жукова Д. А. Сучасні напрями розвитку стратегічного управління. *Aktualne problemy nowoczesnych nauk – 2017* : Materiały XIII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. Tom 5 : Ekonomiczne nauki, Przemysl, 07–15 czerwca 2017. Перемишль : Nauka i studia, 2017. С. 82–84 (0,16 друк. арк.).

21. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Реформування економічної системи країни в умовах фінансової нестабільності* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Тернопіль, 28 листоп. 2014 р. Тернопіль, 2014. С. 53–56 (0,16 друк. арк.).

22. Жукова Д. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Актуальні питання економічної науки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування, м. Тернопіль, 17 квітня 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 54–56 (0,14 друк. арк.).

## Додаток Р



ОСВІТА – ІНТЕЛІГЕНТНІСТЬ – КУЛЬТУРА

Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»

ХГУ «НУА»

Україна, 61000, м. Харків, вул. Лермонтовська, 27  
тел. (057) 714-20-07, факс (057) 714-92-62  
e-mail: rector@nua.kharkov.ua

р/р 260045333 в ПАТ "Мегабанк" м. Харкова МФО 351629 код ЄДРПОУ 21228105

Ліст .06.2016 № 19/15  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Д О В І Д К А № .../2015  
від 20.06.2015 р.

Дана ЖУКОВІЙ ДАРІ АНАТОЛІЙВІ,

яка брала участь у розробці комплексної науково-дослідної роботи по темі «Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку підприємства» у якості аспіранта кафедри економіки підприємства з 01.04.2012. Державний реєстраційний номер 0108U003950.

Підсумки науково-дослідної роботи в межах зазначеної комплексної теми дослідження оприлюднені в:

наукових виданнях:

Жукова Д. А. Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство / Д. А. Жукова // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 12. – С. 359–364

Строкович Г. В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства / Г. В. Строкович, Д. А. Жукова // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 327–333.

збірках тез доповідей наукових конференцій:

Жукова Д. А. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства / Д. А. Жукова // Зб. тез міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах фінансової нестабільності». – Тернопіль : 28 листопада 2014 р. – С. 53–56.

Жукова Д. А. Особливості економічного розвитку України з огляду на конкурентоспроможність / Д. А. Жукова // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали III міжнародної наук.-практ. конференції. – Львів : «АртДрук», 2013. – С. 86–87.

Жукова Д. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством / Д. А. Жукова // Зб. тез міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції «Актуальні питання економічної науки». – Тернопіль : 17 квітня 2013 р. – С. 54–56.

Жукова Д. А. Сутність та генезис розвитку системного підходу / Д. А. Жукова // Зб. наук. праць Міжнародної конференції «Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки», частина 2. – К. : 13 квітня 2013 р. – С. 24–27.

Отримані результати виконаних Жуковою Д. А. досліджень мають наукову і практичну значимість.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Проректор з НДР

О.А. Іванова



Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»

ХГУ «НУА»

Україна, 61000, м. Харків, вул. Перемонтовська, 27  
тел. (057) 714-20-07, факс (057) 714-92-62

e-mail: rector@nua.kharkov.ua

p/p 260045333 в ПАТ "Мегабанк" м. Харкова МФО 351629 код ЄДРПОУ 21228109

26.06.2015 № 285  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА № .../2015  
від 16.12.2014 р.

Дана ЖУКОВІЙ ДАР'І АНАТОЛІЇВНІ,

яка бере участь у розробці комплексної науково-дослідної роботи по темі «Організаційно-економічні аспекти якості функціонування підприємств» на посаді аспіранта кафедри економіки підприємства з 01.04.2012 року. Державний реєстраційний номер 0112U005094.

Підсумки науково-дослідної роботи в межах зазначеної комплексної теми дослідження оприлюднені в

Жукова Д. А. Методичний підхід до формування комплексного показника оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство / Д. А. Жукова // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 12. – С. 359–364

Строкович Г. В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства / Г. В. Строкович, Д. А. Жукова // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 327–333.

Отримані результати виконаних Жуковою Д.А. досліджень мають наукову і практичну значимість.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Ректор



К.В. Астахова



Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»

ХГУ «НУА»

Україна, 61000, м. Харків, вул. Лермонтовська, 27

тел. (057) 714-20407, факс (057) 714-92-62

e-mail: rector@hgu.ua; info@hgu.ua

рр 280945333 в ВАТ «Містабанк» м. Харків МФО 331628 код ЄДРПОУ 71228109

### Д О В І Д К А № 3/2020

від 16.12.2020 р.

Дана ЖУКОВІЙ ДАРІ АНАТОЛІВНІ, яка брала участь у розробці комплексної науково-дослідної роботи по темі *«Інституційні умови відтворення інтелектуального капіталу в умовах трансформаційних процесів в економіці»* у якості аспіранта кафедри економіки та права з 01.04.2019. Державний реєстраційний номер 0118 U000835.

Підсумки науково-дослідної роботи в межах зазначеної комплексної теми дослідження оприлюднені в:  
науковому виданні:

Zhukova D. The drivers and analytical tools for the development and selection of the strategy. // Colloquium-journal. Część 2. 2020. № 35 (87). P. 67–71.

Отримані результати виконаних Жуковою Д. А. досліджень мають наукову і практичну значимість.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Проректор з НДР ХГУ «НУА»



О.А. Іванова



Україна, 61037, м. Харків, Пр. Московський, 199; тел.: + 38 (057) 349-22-85; 349-22-82; 349-26-54; факс: + 38 (057) 349-21-71; 349-21-95  
 e-mail: office@turboatom.com.ua; www.turboatom.com.ua

від/от 27.08.15 № 36-84

на № \_\_\_\_\_

#### Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Жукової Дар'ї Анатоліївни, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня  
 кандидата економічних наук на тему  
 «Формування системи стратегічного вибору підприємства»

В сучасних умовах посилення невизначеності економічної ситуації в країні особливої актуальності для вітчизняних підприємств набувають питання актуалізації процесу та вдосконалення системи формування стратегії. У зв'язку з цим практичну цінність складають наукові розробки, які дозволяють адекватно оцінити всі джерела впливу на діяльність підприємства при розробці стратегії та конкретні рекомендації з формування набору альтернатив, актуальних для підприємства за поточних умов функціонування.

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо особливостей формування набору стратегічних альтернатив підприємства та здійснення стратегічного вибору на основі аналізу фінансового стану та впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства було виконано на підставі узагальнення досвіду господарювання машинобудівних підприємств України, у тому числі ПАТ «Турбоатом».

Практичні рекомендації, що викладено в дисертації, було розглянуто та визначено, що особливий інтерес становить отриманий автором методичний підхід щодо здійснення стратегічного вибору з використанням матриці для визначення набору стратегічних альтернатив за складовими впливу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства. Означений підхід, що дозволяє прийняти ґрунтовне рішення щодо подальшої діяльності, впроваджено в роботу підприємства в 2014 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Перший заступник  
 Генерального директора



О.Ю. Черкаський

**ПАТ «ЗАВОД  
«ПІВДЕНКАБЕЛЬ»**



**YUZH CABLE  
WORKS PJSC**

Україна, 61099, м. Харків, вул. Автогенна, 7 Тел./факс (0572) 94-68-30, (057) 728-12-40; 728-12-44  
http://www.yuzhcable.com.ua, e-mail: zavod@yuzhcable.com.ua  
п/р 2600710395 в ПАТ "МЕГАБАНК", м. Харків, МФО 351629 код ЄДРПОУ 00214534

Від 23.06.2015 № 29-57

### **ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій  
Жукової Дар'ї Анатоліївни,  
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук на тему:  
«Формування системи стратегічного вибору підприємства»

В умовах нестабільності економічної ситуації та посилення турбулентності зовнішнього середовища все більшої цінності набувають наукові розробки, що стосуються визначення впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства, а також якості його інформаційних потоків, оскільки інформація за таких умов господарювання перетворюється на важливіший ресурс, а якість її обробки – на гарантію зваженості та актуальності прийняття стратегічних рішень керівництвом підприємства.

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також щодо оцінювання якості його інформаційних потоків, включення показників розривів в організації інформаційних потоків до аналізу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства виконано на основі аналізу функціонування машинобудівних підприємств України за сучасних умов, а тому представляють собою практичну цінність при розробці стратегічних альтернатив та здійсненні підприємством стратегічного вибору.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, розглянуто фахівцями підприємства і впроваджено в роботу з 2015 року. Особливий інтерес в сучасних умовах господарювання становлять запропоновані автором методичні підходи щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство та аналізу його фінансового стану з використанням складових розривів формування інформаційних потоків підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

**Генеральний директор  
ПАТ «ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ»  
доктор технічних наук**



**В.М. Золотарьов**



КОМПАНІЯ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
**«ЗАВОД НАФТОГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ»**  
 LIMITED LIABILITY COMPANY  
**«OIL AND GAS EQUIPMENT PLANT»**

zavodngo.com  
 info@zavodngo.com

+38-0572 99 11 60

вул. Індустріальна, 17, м. Харків, Україна, 61106  
 17, Industrialna str., Kharkiv, Ukraine, 61106

Вих. № 1716/1 від 02.12.2020 р.

## ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Жукової Дар'ї Анатоліївни, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему

«Формування системи стратегічного вибору підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки, які стосуються проблеми формування системи стратегічного вибору підприємства, були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду провідних машинобудівних підприємств України. Автор докладно вивчив особливості діяльності підприємств, підготував ґрунтовні висновки щодо здійснення стратегічного вибору підприємствами, який забезпечить їм прогресивний розвиток у стратегічному періоді.

Практичні та методичні рекомендації, що викладені в дисертації, розглянуто фахівцями підприємства та впроваджено в його діяльність з 2020 року. Особливий інтерес становить запропонований автором науково-методичний підхід до оцінювання якості інформаційних потоків підприємства, який ґрунтується на розрахунку розривів між нестабільністю вхідних інформаційних потоків та якістю формування вихідних та внутрішніх інформаційних потоків шляхом аналізу стану підприємства за набором тверджень щодо якості інформаційних потоків, які можуть бути доповнені або змінені у відповідності з метою здійснення вибору стратегії.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Забайрачній О.А.





Україна  
 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 «ЕЛЕКТРОМАШИНА»  
 ЄДРПОУ 00214868  
 вул. Озерянська, 106, м. Харків, 61016  
 тел. (057) 37-37-500; факс (057) 372-38-90  
 e-mail: zavod@electromashina.com.ua  
 www.electromashina.com.ua



Україна  
 АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
 «ЭЛЕКТРОМАШИНА»  
 ЄГРПОУ 00214868  
 ул. Озерянская, 106, г. Харьков, 61016  
 тел. (057) 37-37-500; факс (057) 372-38-90  
 e-mail: zavod@electromashina.com.ua  
 www.electromashina.com.ua



Вих. № 15/21 від «2» грудня 2020р.

### Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Жукової Дар'ї Анатоліївни, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня  
 кандидата економічних наук на тему  
 «Формування системи стратегічного вибору підприємства»

Дисертаційна робота Жукової Д. А. виконана на сучасну для вітчизняних підприємств тему. Це обумовлюється складним фінансовим станом переважної більшості підприємств, особливо машинобудівного комплексу. А також рівнем конкуренції, що постійно посилюється та негативно впливає на суб'єкти господарювання. В дисертації розроблено теоретичні і методичні положення щодо формування методичного забезпечення вибору стратегії підприємства.

Представлені в дисертаційній роботі Жукової Д. А. розробки щодо аналізу фінансового стану, які ґрунтуються на використанні комплексного показника, побудованого з використанням шкали бажаності, що формується за результатами діяльності машинобудівних підприємств. Це сприяє уникненню дублювання або взаємовпливу складових показників, що формують комплексну оцінку, а також у можливості бенчмаркінгу до загальногалузевих показників або показників головних конкурентів завдяки використанню реальних поточних даних. Тому представляють собою практичну цінність при розробці стратегічних альтернатив та здійсненні підприємством стратегічного вибору.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, розглянуто фахівцями підприємства впроваджено в роботу з 2020 року. В роботі підприємства використовуються пропозиції дисертанта щодо здійснення стратегічного вибору підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Фінансовий директор



Загоруйко Н.В.

«МЕГАБАНК»  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

вул. Артема, 30, м. Харків, 61002, Україна  
тел.: +38 (057) 700 49 13  
тел./факс: +38 (057) 714 33 63



№ 87321 від «16» 01 ..... 2015 р.

на № ..... від «.....» ..... 20..... р.

#### Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій

Жукової Дар'ї Анатоліївни, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук на тему

«Формування системи стратегічного вибору підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також щодо оцінювання його фінансового стану, що виконано на основі дослідження тенденцій функціонування машинобудівних підприємств України, становлять практичний інтерес для фінансових установ взагалі та для ПАТ «МЕГАБАНК» зокрема в частині аналізу платоспроможності позичальників та інвестиційних проектів з використанням кредитних коштів.

Практичні рекомендації, що викладено в дисертації, вивчено фахівцями банку та запроваджено в роботу з 2014 року для аналізу машинобудівних підприємств, що виступають у якості потенційних позичальників. Особливий інтерес в сучасних умовах господарювання та посилення невизначеності зовнішнього середовища становлять запропоновані автором методичний підхід щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство та методичне забезпечення оцінювання його фінансового стану. Специфіка розрахунку останнього дозволяє врахувати галузеві тенденції при оцінці діяльності підприємства та орієнтує на аналіз не тільки нормативних значень показників фінансово-економічного стану, але дає змогу скорегувати ці нормативні значення відповідно до тенденцій, що склались в галузі. Відмінною характеристикою запропонованого автором підходу є відсутність взаємовпливу складових показників через застосування шкали бажаності, що дозволяє виключити з розрахунку безпосередньо значення складових показників та елімінувати викривлення результатів через їх кореляцію.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

*Заступник Голови Правління*

ПАТ «МЕГАБАНК»

*О.О. Шунілова*

007512

SWIFT DBBKUA2K, Reuters Mgbk, МФО 351629  
телекс 31 1060 DOBRO UJ

e-mail: mega@megabank.net  
web: www.megabank.net



ДЕРЖАВНЕ КОСМІЧНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ

Державне науково-виробниче підприємство «Об'єднання Комунар»

вул. Григорія Ручака, 8, м. Харків-МСТ, 61070, Україна, факс: (057) 707-01-72, E-Mail: komunar@ukr.net.ua  
КОД ЄДРПОУ 14306730

«24 10 2016» № 527/16

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про використання результатів та окремих пропозицій

Жукової Дар'ї Анатоліївни, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

В умовах нестабільності економічної ситуації та посилення турбулентності зовнішнього середовища все більшої цінності набувають наукові розробки, що стосуються визначення впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства, а також якості його інформаційних потоків, оскільки інформація за таких умов господарювання перетворюється на важливіший ресурс, а якість її обробки – на гарантію знаменості та актуальності прийняття стратегічних рішень керівництвом підприємства.

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також щодо оцінювання якості його інформаційних потоків, включення показників розривів в організації інформаційних потоків до аналізу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства виконано на основі аналізу функціонування машинобудівних підприємств України за сучасних умов, а тому представляють собою практичну цінність при розробці стратегічних альтернатив та здійсненні підприємством стратегічного вибору.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, розглянуто фахівцями підприємства та є підруччям прийняття стратегічних управлінських рішень. Особливий інтерес в сучасних умовах господарювання становлять запропоновані автором методичні підходи щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство та аналізу його фінансового стану з використанням складових розривів формування інформаційних потоків підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

ЗАСТ. ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

*В.О.ТАРХОВ*  
В.О.ТАРХОВ



Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»

ХГУ «НУА»

Україна, 61000 м. Харків, вул. Перемогівська, 27  
тел. (057) 714-20-07, факс (057) 714-92-82  
e-mail: rector@hgu.nua.ua, info@hgu.nua.ua  
рр 250045333 в АТ «МЕГАСІМ» м. Харків МФО 351629 код ЄДРПОУ 21228109

№  
на 45-20 від 4.12.2020

*Довідка  
про використання результатів та окремих пропозицій  
Жукової Дар'ї Анатоліївни,  
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних  
наук на тему «Формування системи стратегічного вибору підприємства», за  
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами  
економічної діяльності)*

Основні положення дисертаційної роботи, а саме обґрунтування методичного підходу щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства, розробка механізму аналізу розривів в організації інформаційних потоків на підприємстві, теоретичне обґрунтування особливостей використання інформаційної складової в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для формування набору стратегічних альтернатив використано для поглиблення теоретико-методологічного забезпечення навчального процесу кафедри економіки та права Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» при підготовці бакалаврів і магістрів спеціальності 051 Економіка, зокрема, при викладанні дисциплін «Стратегія підприємства», «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів «Бізнес-економіка»; при викладанні дисциплін «Управління проектами», «Стратегічна діагностика бізнесу та консультування» за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів «Економіко-правове забезпечення бізнесу».

Ректор

К. В. Астахова

Зав. кафедри економіки та права

В. Ю. Бобога